

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-120-129>

УДК 658.5:658.15:338.24

ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ТА БАР'ЄРІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ВИТРАТАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ УМОВАХ

Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А.

DIAGNOSTICS OF PROBLEMS AND BARRIERS TO THE FUNCTIONING OF MECHANISMS FOR MANAGING RESOURCES AND COSTS OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CURRENT CRISIS CONDITIONS

Khrystenko L.M., Chorna O.Y., Velytchenko O.A.

У статті розглянуто сутність та структуру механізмів управління ресурсами та витратами підприємства в контексті кризових умов функціонування вітчизняного бізнесу. На основі аналізу наукових підходів сформовано узагальнене бачення змісту та функціонального призначення цих механізмів. Встановлено, що попри належність до єдиної системи управління операційною діяльністю підприємства, механізми управління ресурсами та витратами мають суттєві відмінності, обумовлені специфікою об'єктів управління, функціональними завданнями та набором інструментів і методів управління. Водночас доведено, що ці механізми є тісно взаємопов'язаними та взаємозалежними. Зміни у стані ресурсного забезпечення безпосередньо впливають на рівень, структуру та динаміку витрат, а якість та ефективність витратної політики визначає фінансові можливості підприємства щодо залучення та відтворення ресурсів. Така взаємозалежність формує об'єктивну необхідність їхнього синхронного управління в єдиній системі. Виявлено спільні та специфічні проблеми функціонування цих механізмів в умовах сучасних кризових викликів. Спільними проблемами є руйнування логістики, нестача ресурсів, зростання цін та обмежений доступ до фінансових інструментів. Специфічні проблеми управління ресурсами стосуються фізичної доступності, стабільності постачань та кадрових втрат, тоді як проблеми управління витратами пов'язані зі стрімким зростанням собівартості, непередбачуваними додатковими витратами та відсутністю дієвого оперативного контролю. Обґрунтовано необхідність створення адаптивної

системи методів, інструментів та організаційних заходів, яка забезпечить ефективне управління ресурсами та витратами в умовах невизначеності та ризиків. Сформульовано підхід до розгляду цих механізмів як взаємопов'язаних елементів єдиного інтегрованого механізму управління операційною діяльністю підприємства. Такий підхід дозволить узгодити рішення щодо ресурсного забезпечення та витратної політики, сприятиме підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств у кризових умовах.

Ключові слова: механізм управління ресурсами, механізм управління витратами, управління операційною діяльністю, ресурсне забезпечення, оптимізація витрат, ефективне використання ресурсів, взаємозв'язок механізмів, управління в кризових умовах, проблеми управління ресурсами, проблеми управління витратами, ефективність діяльності, фінансова стійкість, конкурентоспроможність підприємства.

Вступ. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються надзвичайно високим рівнем нестабільності, що спричинено комплексом кризових факторів: повномасштабними військовими діями, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, дефіцитом критичних ресурсів, зростанням собівартості продукції, обмеженим доступом до фінансування та постійною невизначеністю зовнішнього середовища. У

таких умовах традиційні підходи до управління ресурсами та витратами підприємств втрачають свою ефективність, оскільки розраховані на відносно стабільне економічне середовище. Натомість управлінські системи мають набувати гнучкості та адаптивності, щоб оперативно реагувати на постійні зміни та нові загрози.

Особливої актуальності набуває дослідження проблем функціонування механізмів управління ресурсами та витратами як ключових елементів операційного управління, від яких залежить фінансова стійкість, операційна ефективність та конкурентоспроможність підприємств у сучасних реаліях. Розуміння цих проблем та пошук адекватних підходів до їхнього вирішення є важливим завданням як для науковців, так і для практиків, що забезпечує актуальність та практичну значущість даної статті.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематика управління ресурсами та витратами підприємств є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, зокрема: Зінченка А. І., Буряк Ю. В., Олійника В. В., Кравця І. О., Іваненка С. П., Пилипенко А. М., Корневої О. С., Піддубної Л. І., Полторак Л. С., Чумаченка М. Г., Козика В. В., Никифоренка В. В., Скиби М. В., Гринько О. О., Степаненко Л. П., Тимошенка В. М., Ткачука Т. М., Романенка О. О. та ін. У роботах зазначених авторів досліджено сутність та складові механізмів управління ресурсами та витратами, визначено їх роль у загальній системі управління підприємством, розроблено підходи до оптимізації ресурсного забезпечення та зниження витрат. Водночас як свідчить аналіз наукових джерел, дослідження останніх років акцентуються на необхідності адаптації зазначених механізмів до сучасних умов функціонування вітчизняного бізнесу, які суттєво ускладнилися під впливом повномасштабної війни, руйнування логістики, енергетичної кризи та макроекономічної нестабільності. Проте досить часто думки науковців різняться у поглядах на механізми управління ресурсами та витратами та їхньої структури, так і в методичних підходах щодо розв'язання нагальних питань з приводу ефективності функціонування таких механізмів з урахуванням реальних викликів сучасного середовища функціонування вітчизняних підприємств, що пояснює необхідність подальшого дослідження.

Мета дослідження полягає у вивченні та узагальненні наукових підходів до трактування змісту та структури механізмів управління ресурсами та витратами підприємства, виділенні їхніх спільних і відмінних рис, діагностиці актуальних проблем та бар'єрів їх функціонування у сучасних кризових умовах, а також у формуванні основи для розробки системи інструментів, методів і організаційних заходів, спрямованих на забезпечення їх ефективної взаємодії та адаптації до умов невизначеності, зовнішніх ризиків та кризових викликів, що стоять перед вітчизняними підприємствами..

Виклад змісту дослідження. Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища, що вимагає побудови ефективного механізму управління, здатного забезпечити їхню стійкість та конкурентоспроможність. Правильне розуміння сутності механізму управління, його складових елементів та функціонального призначення є базою для створення дієвої системи управління підприємством.

Механізм управління підприємством доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на реалізацію управлінських функцій. Він є не просто технічним інструментом, а динамічною та інтегрованою частиною системи управління, що забезпечує стійкий розвиток об'єкта управління та сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей організації в умовах постійних змін, загрозливих та нестійких станів. Серед всіх елементів, особливого значення набувають управлінські функції (планування, організація, контроль, мотивація, координація); методи та інструменти для реалізації управлінських функцій; інформаційно-аналітичне забезпечення; кадровий потенціал управління; та адаптаційні елементи механізму управління, які обумовлені чинниками зовнішнього середовища. Саме їхня гармонійна взаємодія забезпечує адаптивність і гнучкість системи управління, дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом адаптації внутрішніх умов діяльності підприємства.

Механізм управління підприємством охоплює широкий спектр інструментів, методів та процедур, які забезпечують реалізацію управлінських функцій та досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливою умовою ефективного функціонування підприємства є розробка та впровадження

спеціалізованих механізмів управління окремими напрямками його діяльності, зокрема управління ресурсами та витратами. З огляду на те, що будь-яке підприємство потребує раціонального використання ресурсів та системного контролю витрат, формування дієвих механізмів управління ресурсами та витратами набуває значення ключового елемента загальної системи управління.

Адаптовані дієві механізми управління ресурсами та витратами позитивно позначаються, по-перше, на регулюванні поточної діяльності підприємства, адже саме управління ресурсами визначає якість виконання всіх операційних процесів, а контроль витрат - рівень їх ефективності та доцільності; по-друге, на забезпеченні фінансової стійкості підприємства, оскільки дозволять своєчасно реагувати на зміни у фінансових потоках та уникати надмірних витрат або необґрунтованих витрат ресурсів; по-третє, на конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації собівартості продукції, забезпечення ресурсоощадження та впровадження прогресивних методів господарювання. На додаток, механізми управління ресурсами та витратами відіграють ключову роль у процесі формування надійної стратегії розвитку підприємства, адже обґрунтоване планування потреб у ресурсах та витратах створює базу для довгострокового розвитку, інвестиційної привабливості та забезпечення стабільного фінансового результату в майбутньому.

Механізм управління ресурсами та механізм управління витратами є взаємопов'язаними і взаємозалежними елементами єдиного інтегрованого механізму управління підприємством. Важливо наголосити, що їх доцільно розглядати у нерозривному взаємозв'язку, адже обидва механізми забезпечують функціонування єдиної операційної системи підприємства, у межах якої будь-які зміни у стані ресурсного забезпечення безпосередньо впливають на обсяги, структуру та динаміку витрат. Водночас ефективність витратної політики визначає фінансові можливості підприємства щодо залучення, використання та відтворення ресурсів у майбутніх періодах. Взаємозалежність цих механізмів виходить за межі оперативного управління, набуваючи стратегічного значення для формування конкурентних переваг підприємства. Саме оптимальне поєднання ефективного управління ресурсами та

раціонального контролю витрат формує основу конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності підприємства до сучасних кризових викликів. Тож, спроби розглядати та розв'язувати проблеми ресурсного забезпечення та витратної політики окремо одна від одної несуть значні ризики для підприємства. Такий підхід здатний спровокувати додаткові дисбаланси в операційній діяльності, зростання фінансових втрат та загалом призвести до послаблення стійкості підприємства в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

За допомогою механізмів управління ресурсами та витратами відбувається реалізація ключових операційних процесів, зокрема: планування потреб у ресурсах та витратах, що виходять з обсягів виробничої програми, цінової політики та стратегічних орієнтирів підприємства; формування ресурсного забезпечення операційних, у тому числі виробничих, та управлінських процесів, включаючи матеріально-технічні, трудові та фінансові ресурси та ін.; оперативний облік та контроль над використанням ресурсів та виникненням витрат, що дозволяє легко виявляти неефективні витрати чи необґрунтовані обсяги та види ресурсів; аналіз відхилень, який включає зіставлення фактичних показників використання ресурсів та витрат із запланованими, визначення причин відхилення та розробку коригувальних заходів; оптимізацію витрат шляхом впровадження ресурсозаощаджувальних технологій, перегляду внутрішніх норм та нормативів, впровадження системи управлінського центру обліку витрат; оцінку ефективності використання ресурсів та рівня витрат, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень та вашу об'єктивність планування та ін.

З метою ґрунтовного аналізу проблем функціонування механізмів управління ресурсами та витратами доцільно здійснити дослідження сутності, змісту та особливостей функціонування цих категорій.

Аналіз наукових джерел свідчить про певну варіативність підходів до трактування понять «механізм управління ресурсами підприємства» та «механізм управління витратами підприємства». У табл. 1 та 2 систематизовано приклади таких підходів, що відображають різні погляди науковців щодо змісту та структури зазначених категорій.

Таблиця 1

Підходи до визначення калорії «механізм управління ресурсами підприємства»

Джерело	Визначення
Буряк Ю. В., 2020 [2]	«Механізм управління ресурсами підприємства — це система стратегічних, тактичних і оперативних рішень, які забезпечують формування та раціональне використання ресурсів» [2]
Зінченко А. І. [5]	«Механізм управління ресурсами підприємства — це система управлінських впливів, яка включає планування, мобілізацію, розподіл, використання та відтворення ресурсів у процесі господарської діяльності» [5]
Корнєва О. С. [8]	«Під механізмом управління ресурсами підприємства розуміється система заходів, спрямованих на створення, використання, оновлення та контроль ресурсного забезпечення підприємства» [8]
Кузьменко І. О., 2023 [10]	«Механізм управління ресурсами підприємства включає планування, моніторинг, контроль та оцінювання ефективності використання ресурсів у контексті досягнення стратегічних цілей» [10]
Олійник В. В. [12]	«Механізм управління ресурсами підприємства слід розглядати як комплекс економічних, організаційних та адміністративних заходів, які спрямовані на забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу» [12]
Пилипенко А. М., 2021 [14]	«Механізм управління ресурсами — це цілісна система організаційно-економічних та інформаційно-аналітичних заходів, які забезпечують ефективне використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства» [14]
Піддубна Л. І. [15]	«Механізм управління ресурсами підприємства є сукупністю методів, інструментів та організаційних процедур, що забезпечують оптимальне використання усіх видів ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства» [15]
Ткачук Т. М. [22]	«Механізм управління ресурсами — це система інструментів та методик, що дозволяють забезпечити своєчасне залучення, ефективне використання та збереження ресурсів підприємства» [22]

Таблиця 2

Підходи до визначення категорії «механізм управління витратами підприємства»

Джерело	Визначення
Гринько О. О. [3]	«Механізм управління витратами підприємства — це система інструментів та методів, що забезпечує узгодження витрат з цілями підприємства, їх постійний контроль та аналіз причин відхилень» [3]
Іваненко С. П. [6]	«Механізм управління витратами підприємства — це інформаційно-аналітична та управлінська система, що об'єднує процеси бюджетування, обліку, контролю та аналізу витрат» [6]
Козик В. В. [7]	«Механізм управління витратами підприємства — це організаційно-економічний інструментарій регулювання рівня, структури та динаміки витрат підприємства» [7]
Никифорова В. В. [11]	«Механізм управління витратами включає систему заходів, спрямованих на планування, контроль та аналіз витрат для забезпечення раціонального використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності підприємства» [11]
Полторак Л. С. [16]	«Механізм управління витратами підприємства — це сукупність методів, прийомів та інструментів управлінського впливу, спрямованих на формування, контроль та оптимізацію витрат з метою досягнення запланованих фінансових результатів» [16]
Скиба М. В. [19]	«Механізм управління витратами підприємства — це комплекс організаційних та економічних важелів, що забезпечують моніторинг, регулювання та оптимізацію витрат у всіх сферах діяльності» [19]
Степаненко Л. П. [20]	«Механізм управління витратами підприємства — це система внутрішніх регламентів, управлінських процедур, методів контролю та аналізу, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації витрат» [20]
Чумаченко М. Г. [26]	«Механізм управління витратами — це система прийняття та реалізації управлінських рішень, що забезпечує ефективне використання ресурсів через контроль витрат» [23]

Аналіз наукових джерел, узагальнених у табл. 1 та 2, засвідчив, що механізм управління ресурсами та механізм управління витратами, попри їхній тісний взаємозв'язок та навіть

часткову невіддільність у межах єдиної операційної системи управління, все ж мають концептуальні та функціональні відмінності. Ці відмінності передусім зумовлені специфікою

об'єктів управління — «ресурси підприємства» та «витрати підприємства», що, своєю чергою, визначає відмінності у функціях, завданнях, методах та інструментах реалізації відповідних управлінських механізмів. Водночас тісний зв'язок та взаємозалежність між зазначеними механізмами є очевидним. Найбільш показовим прикладом цього взаємозв'язку є той факт, що витрати формуються безпосередньо у процесі використання ресурсів, а якісні та кількісні характеристики залучених ресурсів визначають рівень, структуру та динаміку витрат підприємства. З іншого боку, ефективне управління витратами сприяє раціоналізації використання ресурсів, підвищенню їхньої віддачі та оптимізації обсягів залучення до операційного процесу, що підтверджує системну єдність управління ресурсами та витратами у загальному контурі управління операційною діяльністю підприємства.

Попри тісний взаємозв'язок, кожен із зазначених механізмів виконує власні специфічні функції та передбачає застосування спеціалізованих інструментів і підходів. Зокрема, механізм управління ресурсами орієнтований переважно на формування, накопичення, ефективне використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства, з акцентом на забезпечення довгострокової ресурсної стійкості. Водночас механізм управління витратами фокусується на плануванні, контролі, аналізі та оптимізації витрат, що стає підґрунтям для підтримання належного рівня фінансової стійкості та економічної ефективності діяльності підприємства. Такий розподіл пріоритетів обумовлює відмінності у функціональному навантаженні цих механізмів, що необхідно враховувати при їх інтегрованому застосуванні у системі управління операційною діяльністю підприємства.

З огляду на результати аналізу визначень, систематизованих у табл. 1, механізм управління ресурсами підприємства доцільно розглядати як систему методів, інструментів, організаційних процедур та управлінських рішень, яка забезпечує ефективне формування, розподіл, використання, відтворення та контроль ресурсного потенціалу підприємства відповідно до його стратегічних цілей та поточних завдань із врахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Зазначений механізм виконує важливу функцію системної

координації процесів ресурсного забезпечення підприємства, створює умови для оптимального використання та своєчасного оновлення ресурсів, враховуючи специфіку діяльності, технологічні потреби та динаміку зовнішнього середовища. Ефективна робота механізму формує надійну ресурсну базу для безперервного функціонування, створює передумови для впровадження інновацій та забезпечує гнучкість підприємства у реагуванні на зовнішні виклики. А отже, механізм управління ресурсами є не лише інструментом розподілу та контролю, а й ключовим стратегічним інструментом, який забезпечує ресурсну стійкість, сприяє максимальному використанню потенціалу підприємства та формує основу для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Своєю чергою аналіз підходів до визначення механізму управління витратами, який подано у табл. 2, дозволив визначити його як систему взаємопов'язаних методів, процедур, інструментів та організаційних заходів, спрямованих на обґрунтоване планування, контроль, аналіз та оптимізацію витрат підприємства у процесі його поточної та стратегічної діяльності з метою забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності використання ресурсів. Особливістю даного механізму є те, що він охоплює не лише традиційні функції обліку та контролю витрат, а й передбачає застосування аналітичних інструментів для оцінювання ефективності використання ресурсів, виявлення внутрішніх резервів економії та запобігання виникненню непродуктивних витрат. Тож, механізм управління витратами виконує ключову функцію забезпечення фінансової збалансованості підприємства, сприяючи досягненню раціонального співвідношення між необхідністю здійснення витрат для підтримання стабільного функціонування підприємства та потребою забезпечення ефективного використання наявних ресурсів. Його ефективна робота є основою для формування оптимальної моделі витратної політики підприємства, що відповідає як поточним потребам, так і стратегічним пріоритетам його розвитку.

Для виявлення спільних та відмінних рис механізмів управління ресурсами та витратами підприємства доцільно провести їх порівняльний аналіз (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняння механізмів управління ресурсами та витратами підприємства

Параметр	Механізм управління ресурсами	Механізм управління витратами
Об'єкт управління	Матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та інші ресурси підприємства	Витрати підприємства у всіх видах діяльності (операційні, інвестиційні, фінансові)
Основна мета	Раціональне формування, розподіл, використання та відтворення ресурсів для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства	Забезпечення ефективного використання ресурсів через контроль та оптимізацію витрат з урахуванням стратегічних орієнтирів
Вплив на діяльність підприємства	Забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення цілей	Формування собівартості та фінансового результату
Ключові функції	Планування потреб у ресурсах (нормування, лімітування); формування, накопичення та балансування ресурсів; контроль та оцінка ефективності використання; аналіз і відтворення ресурсного потенціалу	Планування (нормування) витрат; облік витрат; оптимізація витрат; бюджетування; калькулювання собівартості; контроль виконання витрат; аналіз витрат та причин відхилень.
Орієнтація у часі	Довгострокова та середньострокова	Поточна та оперативна
Взаємозв'язок з іншими підсистемами	Формує ресурсну основу для виконання виробничих програм, реалізації інноваційних проєктів, досягнення стратегічних цілей	Впливає на рівень собівартості продукції, фінансовий результат, систему ціноутворення, визначає ефективність використання ресурсів
Вплив зовнішнього середовища	Залежність від ринкових цін на ресурси, тарифної політики, кон'юнктури ринку праці	Вплив податкової політики, динаміки цін на сировину, енергоносії та інші ресурси, коливання попиту на продукцію
Вплив на стратегію	Формує ресурсну базу стратегії розвитку	Впливає на формування цінової та фінансової стратегії
Основні користувачі інформації	Менеджери з логістики, HR-фахівці, фінансові менеджери, керівники підрозділів	Економісти, бухгалтери, фінансові аналітики, керівники функціональних служб
Ключове завдання	Забезпечення підприємства необхідними ресурсами в оптимальних обсягах та за мінімальних витрат	Оптимізація витрат без погіршення якості продукції та рівня ресурсозабезпечення

Аналіз, результати якого систематизовано у табл. 3, свідчить про те, що кожен із зазначених механізмів виконує власний набір завдань, зумовлений його функціональним призначенням. Зокрема, механізм управління ресурсами забезпечує підприємство необхідними факторами виробництва та створює основу для стабільного функціонування у довгостроковій перспективі. Механізм управління витратами, у свою чергу, відповідає за ефективність використання залучених ресурсів, контролює рівень витрат та формує фінансовий результат діяльності підприємства. У комплексі ці механізми забезпечують раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства, сприяють оптимізації витрат виробництва та створюють передумови для досягнення стратегічних цілей розвитку навіть за умов нестабільного та ризикового ринкового середовища.

Ефективність реалізації механізму управління ресурсами та механізму управління витратами значною мірою залежить від економічних, організаційних, законодавчих та технологічних умов, в яких функціонують підприємства. Для українських підприємств ці умови є особливо складними, з огляду на ведення військових дій з боку РФ, кризовий стан економіки, високий рівень невизначеності та дефіцит ключових ресурсів та ін. У таких умовах вітчизняні підприємства виникають з низькою системних проблем у функціонуванні обох механізмів.

До спільних проблем та бар'єрів обох механізмів можна віднести: відсутність стратегічного планування ресурсного забезпечення у резервах підприємств [1]; висока залежність від зовнішніх (імпортних) ресурсів та порушення логістичного постачання ланцюгів [4]; відсутність ефективних інструментів державної підтримки у сфері

ресурсного забезпечення та управління витратами [9]; низький рівень автоматизації управлінського обліку витрат і ресурсів [13]; навіть корупційні ризики при укладанні контрактів із постачальниками та при формуванні витратних бюджетів [17]; коливання цін на енергоресурси, сировину та матеріали [18]; кадровий дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері управлінського обліку та логістики [21] та ін.

Характеристика специфічних проблем та бар'єрів, що виникають у процесі функціонування механізмів управління ресурсами та витратами на вітчизняних підприємствах в умовах сучасних кризових викликів, узагальнена у табл. 4.

Як показують попередні дослідження, для механізму управління ресурсами критичне значення має фізична доступність до більшості ресурсів, стабільність постачань та забезпечення безпечної й економічно доцільної логістики. Руйнування інфраструктури, дефіцит окремих видів ресурсів, втрата постачальників та зростання ризиків невиконання контрактів створюють надзвичайно високу загрозу для забезпечення підприємств необхідними матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами. Водночас для механізму управління витратами основні виклики полягають у стрімкому зростанні собівартості, викликаному

Таблиця 4

Проблеми та бар'єри у функціонуванні механізмів управління ресурсами та витратами на вітчизняних підприємствах за сучасних кризових умов

Проблеми та бар'єри механізму управління ресурсами	Проблеми та бар'єри механізму управління витратами
1) Дефіцит критичних ресурсів через військові дії. Особливо це застосування металів, палив, комплектуючих, обладнання, будівельних матеріалів, що використовують для виробництва та підтримання безперервної діяльності підприємств. 2) Порушення логістичних ланцюгів. Втрата портів, руйнування транспортної інфраструктури (мости, залізниця), ускладнення міжнародної логістики перешкоджають своєчасному постачанню деяких ресурсів. 3) Зростання залежності від імпорту сировини, особливо для високотехнологічних виробництв, через руйнування внутрішніх виробничих потужностей. 4) Обмежений доступ до кредитних ресурсів для фінансування запасів та поповнення оборотних ресурсів, після фінансових установ застосовуються вимоги до позичальників у кризових умовах. 5) Високі ризики для постачальників із прифронтових та окупованих територій, що скорочує вибір надійних партнерів. 6) Зростання логістичних витрат через зміну маршрутів та перехід на дорожчі види транспорту (автотранспорт замість морських перевезень). 7) Втрата кваліфікованої робочої сили через мобілізацію, евакуацію та еміграцію працівників, що забезпечує ефективне використання трудових ресурсів. 8) Відсутність стратегічного планування ресурсного забезпечення в умовах високої невизначеності майбутнього розвитку подій, що змушує підприємство працювати в режимі оперативного реагування [4].	1) Зростання непередбачуваних витрат на безпеку працівників, евакуація, захист інформації, створення резервних запасів енергоресурсів. 2) Значне зростання витрат на енергоресурси через енергетичну кризу, знищення об'єктів енергетичної інфраструктури та залежність від дорогого імпорту пального та електроенергії. 3) Зростання логістичних витрат через подовження маршрутів, зміну транспортних схем, зростання страхових тарифів на вантажі, що прямують у зону ризику. 4) Додаткові витрати на цифрову безпеку, після підприємства стають об'єктами кібератак з боку противника. 5) Зниження ефекту економічного масштабу через скорочення обсягів виробництва та внутрішньої частини клієнтів (як на внутрішньому, так і на експортних напрямках). 6) Зростання витрат на адаптацію до нових вимог оподаткування в умовах податкових змін, воєнного стану та збільшення наближення до стандартів ЄС [9]. 7) Відсутність належного контролю витрат у реальному часі, особливо на малих та середніх підприємствах, де система управлінського обліку залишається недостатньо автоматизованою [13]. 8) Витрати на ребрендинг та адаптацію маркетингових стратегій для переорієнтації на нові ринки збуту, зокрема, європейські, через втрату частини традиційних споживачів у східних регіонах України та росії.

підвищенню цін на ресурси, енергоносії, логістичні послуги та заходи безпеки. Додаткову загрозу створюють непередбачувані витрати, пов'язані з потребою оперативно реагувати на форс-мажорні витрати (евакуація, відновлення діяльності, терміновий пошук альтернативних постачальників та ін.). Висока невизначеність та постійна зміна зовнішніх умов унеможливають довгострокове планування витрат, що значно ускладнює процеси бюджетування, фінансового прогнозування та визначення точок беззбитковості. А отже, обидва механізми потребують не тільки традиційних інструментів управління, а й впровадження гнучких, адаптивних методів, які властиві для певних кризових ситуацій, та які дозволяють забезпечити ефективне управління ресурсами та витратами в умовах ситуації з багатомірним впливом небезпечних та непередбачуваних чинників.

Висновки. Тож, механізм управління ресурсами та механізм управління витратами тісно пов'язані між собою і формують єдину функціональну підсистему у складі загального механізму управління підприємством. Їхня взаємодія забезпечує раціональне використання наявних ресурсів з одночасним контролем та оптимізацією цих витрат, що є важливою умовою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Нажаль на сьогодні механізми управління ресурсами та витратами на вітчизняних підприємствах функціонують у вкрай складних умовах, які обумовлені не лише внутрішніми чинниками, але й потужним зовнішнім впливом з боку таких кризових явищ, як повномасштабна війна, руйнування інфраструктури, дефіцит ресурсів, нестабільність валютного курсу, зростання інфляції та непередбачувані зміни регуляторного середовища. Виявлені проблеми засвідчують необхідність глибокої трансформації діючих механізмів управління ресурсами та витратами – від традиційних підходів, орієнтованих на стабільні умови господарювання, до гнучких й адаптованих до кризових умов систем, здатних до оперативного реагування, постійного моніторингу зовнішніх загроз та адаптації управлінських рішень у режимі реального часу.

У сучасних умовах функціонування вітчизняного бізнесу саме комплексне, синхронізоване та інтегроване управління ресурсами та витратами має стати методологічною основою для створення

адаптивного комплексу відповідних підходів, методів та інструментів з урахуванням сучасних проблем та бар'єрів стає ключовим напрямом подальших досліджень у цій сфері, що матиме як теоретичне, так і прикладне значення для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності українських підприємств у післявоєнний період.

Література

1. Буряк Ю. В. Планування ресурсного забезпечення підприємств у період невизначеності. Бізнес Інформ. 2023. №4. С. 219-224.
2. Буряк Ю. В. Розвиток механізмів управління ресурсами підприємств: сучасні реалії та перспективи. Бізнес Інформ. 2020. №1. С. 235-240.
3. Гринько О. О. Сучасні інструменти управління витратами підприємств. Економіка і суспільство. 2020. Вип. 22. С. 108-113.
4. Зінченко А. І. Логістичне забезпечення підприємств у кризових умовах: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 276 с.
5. Зінченко А. І. Управління ресурсами підприємства: теорія та практика : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
6. Іваненко С. П. Управління витратами підприємств: концептуальні засади, методи та інструменти. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 278 с.
7. Козик В. В. Система управління витратами підприємства: концептуальні засади. Економічний вісник. 2017. №4. С. 77-83.
8. Корнева О. С. Інструментарій та методи управління ресурсами підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 256 с.
9. Кравець І. О. Особливості управління витратами в умовах макроекономічної нестабільності. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 26. С. 33-39.
10. Кузьменко І. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник економічної науки України. 2023. №2. С. 37-42.
11. Никифоренко В. В. Управління витратами підприємства: сучасні підходи та інструментарій. Вісник економічної науки України. 2018. №2. С. 45-50.
12. Олійник В. В. Система управління ресурсами підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Актуальні проблеми економіки. 2015. №3. С. 189-194.
13. Олійник В. В. Управління витратами підприємства: методи та інструменти. Київ: КНЕУ, 2020. 278 с.
14. Пилипенко А. М. Управління ресурсами підприємства в системі забезпечення стійкого

- розвитку. Економіка та управління. 2021. №4. С. 53-58.
15. Піддубна Л. І. Методологічні засади управління ресурсами підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 4. С. 113-118.
 16. Полторак Л. С. Управління витратами підприємства в системі фінансового менеджменту : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 284 с.
 17. Романенко О. О. Проблеми управління витратами підприємств України: сучасний стан та перспективи. Економічний простір. 2021. №176. С. 105-109.
 18. Савчук В. С. Управління ресурсами підприємства: теорія та практика. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 315 с.
 19. Скиба М. В. Управління витратами підприємства: методологічні засади та практичні інструменти. Бізнес Інформ. 2019. №6. С. 215-220.
 20. Степаненко Л. П. Оптимізація витрат як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства. Економіка та управління. 2023. №1. С. 62-68.
 21. Тимошенко В. М. Сучасні виклики в управлінні персоналом у кризових умовах. Вісник економічної науки України. 2022. №1. С. 64-70.
 22. Ткачук Т. М. Механізм управління ресурсами підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. Економічний вісник. 2017. №2. С. 89-94.
 23. Христенко Л.М. Мозговий Р.О. Побудова системи управління витратами промислового підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. № 3 (157). Ч.2 С. 240-245.
 24. Христенко Л.М. Значення небезпек, загроз і ризиків у формуванні витрат на забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6 (230). С. 175-181.
 25. Христенко Л.М. Особливості класифікації витрат на забезпечення економічної безпеки Вісник ХНУ, Хмельницький. 2013. №3. Т. 2. С. 168-172.
 26. Чумаченко М. Г. Управління витратами підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. Економіка України. 2016. №5. С. 53-58.
 3. Hrynko O. O. Suchasni instrumenty upravlinnia vytratamy pidpriemstv. Ekonomika i suspilstvo. 2020. Vyp. 22. S. 108-113.
 4. Zinchenko A. I. Lohistychne zabezpechennia pidpriemstv u kryzovykh umovakh: monohrafiia. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2022. 276 s.
 5. Zinchenko A. I. Upravlinnia resursamy pidpriemstva: teoriia ta praktyka : monohrafiia. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2018. 292 s.
 6. Ivanenko S. P. Upravlinnia vytratamy pidpriemstv: kontseptualni zasady, metody ta instrumenty. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2021. 278 s.
 7. Kozyk V. V. Systema upravlinnia vytratamy pidpriemstva: kontseptualni zasady. Ekonomichnyi visnyk. 2017. №4. S. 77-83.
 8. Kornieva O. S. Instrumentarii ta metody upravlinnia resursamy pidpriemstv : monoh-rafiia. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2019. 256 s.
 9. Kravets I. O. Osoblyvosti upravlinnia vytratamy v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti. Ekonomika i suspilstvo. 2021. Vyp. 26. S. 33-39.
 10. Kuzmenko I. O. Upravlinnia resursnym potentsialom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2023. №2. S. 37-42.
 11. Nykyforenko V. V. Upravlinnia vytratamy pidpriemstva: suchasni pidkhody ta instrumentarii. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2018. №2. S. 45-50.
 12. Oliynyk V. V. Systema upravlinnia resursamy pidpriemstva v umovakh nestabilnosti zovnishnoho seredovyshcha. Aktualni problemy ekonomiky. 2015. №3. S. 189-194.
 13. Oliynyk V. V. Upravlinnia vytratamy pidpriemstva: metody ta instrumenty. Kyiv: KNEU, 2020. 278 s.
 14. Pylypenko A. M. Upravlinnia resursamy pidpriemstva v systemi zabezpechennia stiikoho rozvytku. Ekonomika ta upravlinnia. 2021. №4. S. 53-58.
 15. Piddubna L. I. Metodolohichni zasady upravlinnia resursamy pidpriemstva. Ekonomika i suspilstvo. 2016. Vyp. 4. S. 113-118.
 16. Poltorak L. S. Upravlinnia vytratamy pidpriemstva v systemi finansovoho menedzhmentu : monohrafiia. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2015. 284 s.
 17. Romanenko O. O. Problemy upravlinnia vytratamy pidpriemstv Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy. Ekonomichnyi prostir. 2021. №176. S. 105-109.
 18. Savchuk V. S. Upravlinnia resursamy pidpriemstva: teoriia ta praktyka. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2023. 315 s.
 19. Skyba M. V. Upravlinnia vytratamy pidpriemstva: metodolohichni zasady ta praktychni instrumenty. Biznes Inform. 2019. №6. S. 215-220.
 20. Stepanenko L. P. Optymizatsiia vytrat yak instrument zabezpechennia finansovoi stiikosti

References

1. Buriak Yu. V. Planuvannia resursnoho zabezpechennia pidpriemstv u period nevyznacheno-sti. Biznes Inform. 2023. №4. S. 219-224.
2. Buriak Yu. V. Rozvytok mekhanizmiv upravlinnia resursamy pidpriemstv: suchasni realii ta perspektyvy. Biznes Inform. 2020. №1. S. 235-240.

- pidpryemstva. *Ekonomika ta upravlinnia*. 2023. №1. S. 62-68.
21. Tymoshenko V. M. Suchasni vyklyky v upravlinni personalom u kryzovykh umovakh. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2022. №1. S. 64-70.
 22. Tkachuk T. M. Mekhanizm upravlinnia resursamy pidpryemstv u konteksti zabezpechennia yikh konkurentospromozhnosti. *Ekonomichnyi visnyk*. 2017. №2. S. 89-94.
 23. Khrystenko L.M. Mozghovyi R.O. Pobudova systemy upravlinnia vytratamy promyslovo-ho pidpryemstva. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volo-dymyra Dalia*. 2011. № 3 (157). Ch.2 S. 240-245.
 24. Khrystenko L.M. Znachennia nebezpek, zahroz i ryzykiv u formuvanni vytrat na zabezpe-chennia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 2016. № 6 (230). S. 175-181.
 25. Khrystenko L.M. Osoblyvosti klasyfikatsii vytrat na zabezpechennia ekonomichnoi bezpe-ky *Visnyk KhNU, Khmelnytskyi*. 2013. №3. T. 2. S. 168–172.
 26. Chumachenko M. H. Upravlinnia vytratamy pidpryemstva: teoretychni ta prykladni aspek-ty. *Ekonomika Ukrainy*. 2016. №5. S. 53-58.

Khrystenko L.M., Chorna O.Y., Velytchenko O.A. Diagnostics of problems and barriers to the functioning of mechanisms for managing resources and costs of domestic enterprises in the current crisis conditions.

The article examines the essence and structure of the resource management mechanism and the cost management mechanism under the crisis conditions currently experienced by Ukrainian enterprises. Based on the analysis of scientific approaches, a generalized understanding of these mechanisms' content, structure, and functional purpose has been developed. It is established that, despite being part of the unified operational management system, these mechanisms have significant differences, determined by the specifics of their management objects, functional tasks, and applied tools and methods. At the same time, the study proves that the resource and cost management mechanisms are closely interconnected and mutually dependent. Changes in resource availability directly affect the level, structure, and dynamics of costs. In turn, the effectiveness of cost management directly determines the enterprise's financial capacity to attract, use, and reproduce

resources. This interdependence objectively creates the need for synchronized management of both mechanisms within a single, integrated management system. The research identifies common and specific problems affecting the functioning of these mechanisms in the current crisis. Common problems include disrupted logistics, shortages of critical resources, rising prices, and limited financial access. Resource management faces challenges such as physical inaccessibility of key resources, unstable supply chains, and loss of qualified personnel. Cost management problems arise from rapidly increasing production costs, unforeseen operational expenses, and ineffective real-time cost control systems. The study substantiates the need for an adaptive and comprehensive system of methods, tools, and organizational measures to ensure effective resource and cost management under conditions of uncertainty and increased external risks. These mechanisms should be treated not as isolated tools but as closely interconnected components of a holistic operational management system. Such an approach will ensure the coordination of decisions in resource provision and cost policy, enhancing Ukrainian enterprises' financial stability, adaptability, and competitiveness in today's extremely challenging and unstable environment.

Keywords: resource management mechanism, cost management mechanism, operational management, resource provision, cost optimization, efficient use of resources, interconnection of mechanisms, management in crisis conditions, problems of resource management, problems of cost management, the efficiency of activity, financial stability, the competitiveness of the enterprise.

Христенко Лариса Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри «Публічного управління, менеджменту та маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, e-mail: hristenko@snu.edu.ua

Чорна Ольга Юрійвна – к.е.н., доцент кафедри «Публічного управління, менеджменту та маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, e-mail: chorna@snu.edu.ua

Велитченко Олексій Андрійович – аспірант за спеціальністю 073 менеджмент Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, e-mail: v.lugansk98@gmail.com

Стаття подана 23.01.2025.