

УДК 338.512

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-3>

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ¹

О. І. КАРІНЦЕВАдоктор економічних наук, професор;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9570-3646>**М. О. ХАРЧЕНКО**кандидат економічних наук, доцент;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3034-8935>**С. В. ТАРАСЕНКО**кандидат економічних наук, старший викладач;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-0559>**А. В. ДЕЙНЕКА**

аспірант;

О. М. ЯРОШ

аспірант,

Сумський державний університет

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність оптимізації витрат українського бізнесу в умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності та трансформації споживчого попиту. Визначено, що оптимізація витрат є стратегічним інструментом забезпечення фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності бізнесу. Класифіковано методи оптимізації витрат за організаційними, технологічними та фінансовими напрямками. Проаналізовано зміни у структурі витрат підприємств різних галузей. В умовах війни значно зросли витрати підприємств на охорону, енергетичну автономію та релокацію персоналу та обладнання. Український бізнес активно впроваджує цифрові інструменти, такі як CRM, ERP-системи та онлайн-продажі, що сприяє автоматизації процесів і зниженню операційних витрат. Гнучке бюджетування, зокрема rolling forecast та zero-based budgeting, стало ключовим підходом до управління фінансами в умовах невизначеності. Аутсорсинг і аутстафінг отримали широке застосування для оптимізації кадрових витрат і збереження гнучкості. Підприємства впроваджують системи контролінгу витрат у режимі реального часу, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення на основі актуальних даних. Колаборації між компаніями, зокрема спільне використання складів і транспорту, сприяють зниженню інфраструктурних витрат. Навчання співробітників виконанню кількох функцій і впровадження принципів ощадливого виробництва допомагають усувати втрати ресурсів і часу. Впровадження альтернативних джерел енергії забезпечує підприємствам стійкість до перебоїв у постачанні електроенергії та знижує довгострокові витрати. Встановлено, що підприємства змушені фокусуватися на найприбутковіших продуктах та оптимізувати логістичні маршрути за допомогою сучасних технологій. Виявлено, що адаптація до воєнних та економічних викликів стала рушієм інновацій та ефективного управління витратами в українському бізнесі. Український бізнес змушений поєднувати швидку адаптацію з довгостроковою стратегією для збереження конкурентоспроможності.

Ключові слова: адаптація, економічна нестабільність, конкурентоспроможність, компанія, оптимізація витрат, український бізнес, управління витратами.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасний український бізнес функціонує в умовах глибоких соціально-економічних потрясінь, спричинених повномасштабною війною, інфляцією, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичною нестабільністю та різким скороченням купівельної спроможності населення. У таких умовах питання ефективного управління витратами набуває критичного

значення для забезпечення життєздатності підприємств, збереження їхньої конкурентоспроможності та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. Оптимізація витрат є ключовим інструментом для виживання бізнесу, особливо в секторах, що найбільше постраждали від економічних і безпекових викликів. Таким чином, дослідження механізмів, методів та інструментів оптимізації витрат в умовах війни є надзвичайно актуальним та має практичну цінність для українських підприємств.

¹ Публікація підготовлена в рамках виконання наукового проєкту «Реструктуризація національної економіки в напрямі цифрових трансформацій для сталого розвитку» (№ держреєстрації 0122U001232), що фінансується з державного бюджету України

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В роботі Декалюк О., Федоришина Л. [1] досліджено сутність, етапи та методи оптимізації витрат підприємства. Автори пропонують структурований підхід, що включає аналіз, планування, облік, мотивацію та контроль. Олійник Т., Бондар Д. [9] розглядають стратегії зниження витрат підприємства, акцентуючи увагу на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, оптимізації технологій та ресурсів. Питанням цифровізації як інструменту оптимізації присвячена робота Лютак О., Баула О. [18]. Вони аналізують вплив цифрових технологій на сталий розвиток міжнародного бізнес-середовища, зокрема в контексті України. Дослідження включає економіко-математичне моделювання та SWOT-аналіз.

Kyivstar Business Hub проводить опитування щодо використання штучного інтелекту в українському бізнесі. Згідно з результатами, 21% компаній використовують ШІ для створення контенту, 14% – для оптимізації процесів [5].

Проблемі оптимізації логістичних та операційних процесів присвячена робота Савицького Е. [11]. Він досліджує вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Автор підкреслює важливість використання сучасних інформаційних систем та екологічних підходів у логістиці.

Лісік О., Кузик О. в своїй статті аналізують оптимізацію витрат на пошукові рекламні кампанії в Google Ads для IT-стартапів в умовах економічної нестабільності. Дослідження пропонує практичні рекомендації щодо ефективного розподілу маркетингового бюджету [7]. Кривошей О.В. розглядає методи оцінки ефективності витрат на маркетингові дослідження в агробізнесі, акцентуючи увагу на обліковому та аналітичному підходах [3].

Шарманська В., Заверуха Т. досліджують оптимізацію оподаткування підприємств в сучасних економічних умовах України. Автори аналізують структуру доходів бюджету та пропонують заходи для стимулювання підприємництва [13].

Audretsch D. та ін. проводять дослідження економічних витрат війни між Росією та Україною, зокрема вплив на підприємництво. Згідно з результатами, кількість самозайнятих в Україні зменшилася на 675 тис. осіб, що становить 20% відносно втрати [15].

Аналіз сучасних публікацій свідчить про активне впровадження українським бізнесом стратегій оптимізації витрат в умовах війни та економічної нестабільності. Ключовими напрямками є цифровізація, оптимізація логістики, ефективне управління маркетинговими витратами та адаптація до змін у податковому середовищі. Міжнародні дослідження підкреслюють значущість цих заходів для збереження підприємницької активності та економічної стійкості.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування підходів та інструментів оптимізації витрат українського бізнесу в умовах сучасних викликів, зокрема військової агресії, економічної нестабільності та змін у структурі споживчого попиту. У рамках дослідження проаналізовано зміни в структурі витрат підприємств, визначено ефективні методи скорочення витрат, а також наведено практичні приклади успішної адаптації бізнесу до нових умов господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Український бізнес у 2022–2025 рр. стикається з безпрецедентними викликами: повномасштабна війна, порушення логістичних ланцюгів, скорочення ринків збуту, дефіцит кадрів. У таких умовах ключовим завданням для підприємств є не лише виживання, а й збереження конкурентоспроможності, що потребує ефективної оптимізації витрат.

Оптимізація витрат – це процес раціонального управління ресурсами підприємства з метою досягнення максимального економічного ефекту при мінімальних витратах. Цей процес передбачає виявлення та усунення неефективних витрат, що дозволяє підвищити прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Згідно з дослідженнями, оптимізація витрат є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки вона сприяє ефективному використанню ресурсів та забезпечує фінансову стійкість підприємства [9; 11–13].

Методи оптимізації витрат можна класифікувати за функціональними напрямками: організаційні методи, технологічні методи, фінансові методи.

До організаційних методів належить реструктуризація та аутсорсинг. Реструктуризація передбачає перегляд та зміну організаційної структури підприємства з метою підвищення ефективності управління та зниження витрат. Аутсорсинг є передачею певних функцій або процесів зовнішнім постачальникам для зменшення витрат та зосередження на основній діяльності підприємства [8].

Аутсорсинг є ефективним інструментом оптимізації витрат, дозволяючи підприємствам зосередитися на ключових компетенціях та зменшити витрати на підтримку допоміжних функцій.

До технологічних методів належать автоматизація, що включає впровадження автоматизованих систем управління та виробництва для зменшення витрат на ручну працю та підвищення продуктивності; та діджиталізація, що передбачає оцифрування бізнес-процесів та впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління та зниження витрат [2].

Діджиталізація сприяє зниженню витрат за рахунок автоматизації процесів, підвищення прозорості та оперативності управлінських рішень.

Фінансові методи включають бюджетування, тобто планування доходів та витрат підприємства з метою забезпечення фінансової стабільності та контролю за використанням ресурсів; та контролінг, що є системою управління, яка поєднує планування, контроль та аналіз діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей та оптимізації витрат.

Бюджетування та контролінг є ключовими фінансовими інструментами, що дозволяють підприємствам ефективно планувати та контролювати витрати, забезпечуючи досягнення фінансових цілей.

Оптимізація витрат є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. Застосування різноманітних методів оптимізації дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати прибутковість та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Вибір конкретних методів оптимізації залежить від специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей та умов зовнішнього середовища.

Повномасштабна війна в Україні суттєво трансформувала структуру витрат підприємств, змусивши їх адаптуватися до нових реалій. Зросли витрати на безпеку, релокацію, енергетичну автономію, водночас скоротилися доходи. Компанії змушені швидко адаптуватися, впроваджуючи гнучкі моделі ведення бізнесу.

Згідно з дослідженням Kyivstar Business Hub, проведеним у листопаді 2023 р., витрати підприємств сфери обслуговування та виробництва зросли

від 20% до 50%. Основними причинами зростання витрат стали різке зниження попиту внаслідок зменшення чисельності населення, зниження рівня купівельної спроможності населення, девальвація валютного курсу, зростання вартості транспортних витрат, підвищення цін на матеріальні ресурси тощо [12].

У сільському господарстві витрати демонструють різку тенденцію до зростання. В результаті блокування українських портів зросли транспортні витрати та витрати на експорт продукції. Відповідно, експортна ціна тони пшениці зросла, а на внутрішньому ринку навпаки знизилась через надлишок продукції в країні. Попри низьку ціну на продукцію, вартість на її вирощування невпинно зростає через збільшення цін на пальне, запчастини для сільськогосподарської техніки, мінеральні добрива тощо.

ІТ-сектор показав найбільшу гнучкість та адаптивність до війни. Компанії у цій галузі перемістили свій бізнес у межах країни або за кордон, що пов'язано з можливістю співробітників працювати частково або повністю онлайн [4].

Таким чином, війна призвела до значного зростання витрат українських підприємств, особливо у сферах обслуговування, виробництва та сільського господарства. Компанії змушені адаптуватися до нових умов, впроваджуючи гнучкі моделі ведення бізнесу та оптимізуючи витрати.

У табл. 1 продемонстровано зміни в структурі витрат українських підприємств до та після початку повномасштабної війни, та причини змін.

Таблиця 1

Зміни в структурі витрат підприємств України до та після початку повномасштабної війни

Категорія витрат	До війни (%)	Після війни (%)	Зміни (%)	Основні причини змін
1	2	3	4	5
Охорона та безпека	3–5	10–15	+7–10	Підвищення ризиків для персоналу та майна через бойові дії, необхідність забезпечення фізичної безпеки працівників та об'єктів підприємства
Релокація та евакуація персоналу	0	5–10	+5–10	Переміщення персоналу та обладнання до безпечніших регіонів, витрати на транспортування, тимчасове житло та інші організаційні заходи
Енергетична автономія	0	5–7	+5–7	Інвестиції в генератори, сонячні панелі та інші джерела енергії для забезпечення безперебійної роботи підприємства під час відключень електроенергії
Маркетинг та реклама	10–15	3–5	–7–10	Скорочення витрат на маркетинг та рекламу через зменшення попиту та необхідність економії ресурсів
Офісні приміщення та оренда	10–12	5–8	–2–7	Перехід на дистанційну роботу, оптимізація використання приміщень, зменшення потреби в офісному просторі
Зарплата та соціальні виплати	30–35	25–30	–5–10	Скорочення чисельності персоналу, зниження рівня заробітної плати, оптимізація фонду оплати праці
Матеріальні та сировинні витрати	20–25	25–30	+5–10	Зростання цін на сировину та матеріали через інфляцію, девальвацію гривні та порушення логістичних ланцюгів
Логістика та транспортування	5–7	10–15	+5–10	Порушення логістичних ланцюгів, збільшення витрат на транспортування через зміну маршрутів та підвищення цін на паливо

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
ІТ та цифрова інфраструктура	3–5	5–7	+2–4	Інвестиції в цифрові технології та інфраструктуру для забезпечення дистанційної роботи та автоматизації процесів
Інші витрати	5–8	5–7	0–2	Загальні витрати, що не входять до вищезазначених категорій, з незначними змінами

Отже, витрати на охорону та безпеку персоналу та об'єктів підприємства збільшилися через підвищені ризики в умовах війни. З'явилися витрати на переміщення персоналу та обладнання до безпечніших регіонів, що стали необхідними для збереження бізнесу. Додатково виникла необхідність в витратах на закупівлю генераторів, сонячних панелей та інших джерел енергії для забезпечення безперервної роботи підприємства під час відключень електроенергії. Відбулося зменшення витрат на маркетинг та рекламу через скорочення попиту та необхідність економії ресурсів. Водночас зменшилися витрати на оренду офісних приміщень через перехід на дистанційну роботу та оптимізацію використання приміщень. Також негативна тенденція спостерігається щодо витрат на оплату праці через зменшення чисельності персоналу або зниження рівня заробітної плати.

Збільшення витрат на сировину та матеріали відбулося через підвищення цін та необхідність забезпечення безперервного виробництва. Також зросли витрати на логістику та транспортування через порушення логістичних ланцюгів та необхідність адаптації до нових умов. Інвестиції в цифрові технології та інфраструктуру теж зросли для забезпечення дистанційної роботи та автоматизації процесів.

Загальні витрати, що не входять до вищезазначених категорій, характеризуються незначними змінами.

Зміни в структурі витрат підприємств України відображають необхідність адаптації до умов ведення бізнесу в період війни. Підприємства змушені збільшувати витрати на безпеку, енергетичну автономію та релокацію, водночас скорочуючи витрати на маркетинг, оренду та заробітну плату. Ці зміни вимагають від підприємств гнучкості та ефективного управління ресурсами для збереження стабільності та конкурентоспроможності.

У відповідь на нові реалії (війну, економічну нестабільність, інфляцію та перебої в постачанні) українські компанії активно впроваджують інструменти оптимізації витрат. Їх вибір залежить від сфери діяльності, розміру бізнесу та доступних ресурсів. Класифікація інструментів оптимізації витрат, що дають відчутні результати, наведено на рис. 1.

Цифрова трансформація є одним із найефективніших способів зниження витрат і підвищення

продуктивності. Інструментами цифрової трансформації виступають: 1) CRM-системи (Customer Relationship Management), що дозволяють автоматизувати продажі, маркетинг і підтримку клієнтів, зменшуючи потребу в додатковому персоналі; 2) ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які інтегрують фінанси, логістику, виробництво та HR в єдину платформу, дозволяючи зменшити дублювання функцій і контролювати витрати в режимі реального часу; 3) E-commerce, тобто перенесення

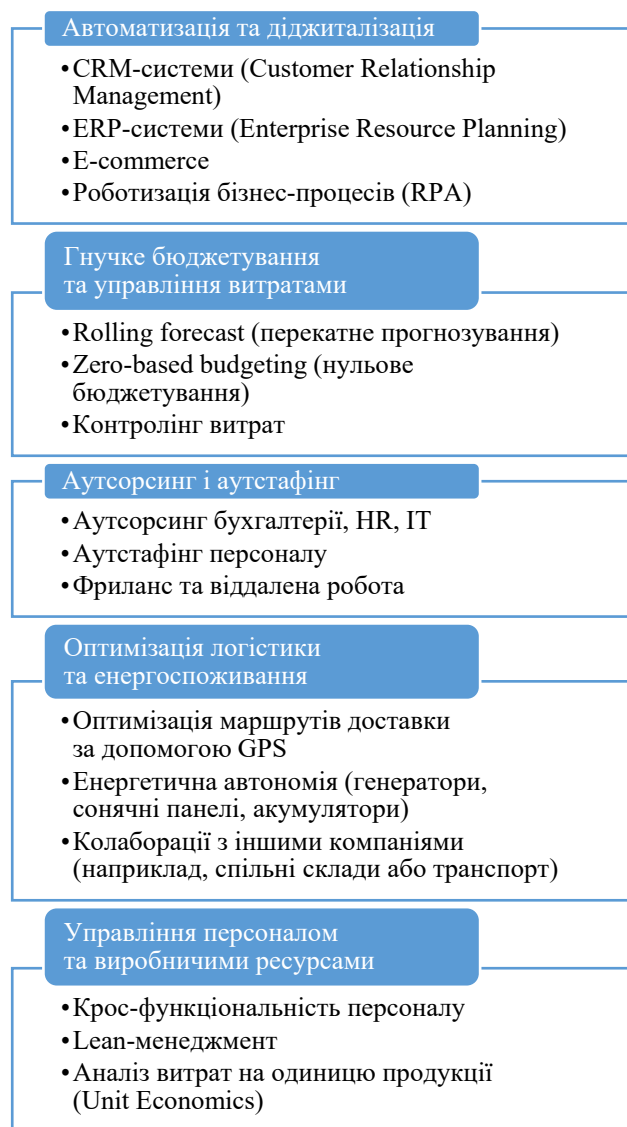


Рис. 1. Класифікація інструментів оптимізації витрат

продажів в онлайн, що значно знижує витрати на оренду приміщень, персонал, інфраструктуру; 4) роботизація бізнес-процесів (RPA), що застосовується для рутинних операцій (ведення звітності, виставлення рахунків, обробки запитів).

В умовах нестабільності бізнес не може планувати на рік уперед, тому актуальними стали підходи гнучкого бюджетування та управління витратами, що включають: 1) rolling forecast (перекатне прогнозування), тобто постійне оновлення фінансових планів щомісяця або щокварталу замість класичного річного бюджету. Це дозволяє оперативно коригувати витрати відповідно до змін на ринку чи форс-мажорів; 2) zero-based budgeting (нульове бюджетування), за якого кожен витратний пункт переглядається «з нуля», а не базується на торішніх показниках. Це допомагає уникнути інерційних витрат; 3) контролінг витрат, що передбачає запровадження систем управління витратами в реальному часі (cost control dashboards), а відповідно і прийняття управлінських рішень на основі фактичних даних.

Передача частини бізнес-функцій стороннім підрядникам або залучення зовнішнього персоналу (аутсорсинг та аутстафінг) стала масовим трендом в умовах війни. Аутсорсинг бухгалтерії, HR, IT дозволяє зменшити витрати на утримання внутрішніх відділів, скоротити обсяг кадрового діловодства, скористатися професійними сервісами за менші кошти. Аутстафінг персоналу, тобто тимчасове залучення працівників через агентства, є особливо актуальним в сферах логістики, торгівлі, виробництва. Розширення співпраці з фрилансерами дозволяє підприємствам уникати витрат на офіс, ПЗ, обладнання, соцпакет.

Що стосується інструментів оптимізації логістичних та енергетичних витрат, то маршрути доставки удосконалюються за допомогою GPS і аналітики, що допомагає скоротити витрати на пальне. Енергетична автономія (наявність генераторів, сонячних панелей, акумуляторів) знижує ризик простою підприємства під час аварій та знижує довгострокові витрати.

Колаборації з іншими компаніями (наприклад, спільні склади або транспорт) знижують витрати на інфраструктуру.

В сфері управління персоналом та виробничими ресурсами навчання співробітників виконання кількох функцій дозволяє скоротити чисельність штатів; впровадження принципів ощадливого виробництва застосовується для усунення всіх форм втрат – часу, матеріалів, зусиль. Також аналіз витрат на одиницю продукції дозволяє точно виявити нерентабельні товари або послуги.

Український бізнес, що функціонує в умовах війни, актуалізує інструменти оптимізації витрат в нових змістах та значеннях. Якщо до 2022 р. основна увага приділялася поступовому вдоско-

наленню внутрішніх процесів та плануванню на стабільних ринках, то в період 2022–2025 рр. підприємства змушені діяти рішуче та оперативно, реагуючи на різкі зміни зовнішнього середовища.

Процеси цифрової трансформації стали внутрішньо та зовнішньо обумовленими. Якщо раніше автоматизація охоплювала переважно великі компанії та IT-сектор, то з початком війни навіть малий та середній бізнес активно впроваджує CRM- та ERP-системи. За даними IT Ukraine Association, 45% компаній прискорили цифрову трансформацію у 2023 р., що свідчить про усвідомлення цифрових інструментів як засобу скорочення витрат на логістику, персонал і комунікацію [10]. Так, зокрема, агробізнес активно впроваджує дрони, сенсори, GPS-навігацію для скорочення витрат на паливо та персонал.

Не менш вагомою стала трансформація підходів до бюджетування. Традиційне річне планування, що домінувало в довоєнний період, виявилось неефективним в умовах високої невизначеності. Компанії перейшли до гнучких фінансових моделей, наприклад, rolling forecast, динамічних переглядів витрат та zero-based budgeting. Це дозволяє оперативно коригувати фінансову стратегію відповідно до реалій воєнної економіки, зокрема коливань вартості енергоносіїв, логістичних витрат та зміни попиту. Так, будівельні компанії впроваджують щотижневий моніторинг витрат на матеріали та паливо через мобільні додатки.

Іншим важливим напрямом оптимізації витрат є розширення практики аутсорсингу. Якщо раніше ця модель була поширена в обмежених сферах, то сьогодні її застосовують у бухгалтерії, кадрових процесах, IT-підтримці. Це дозволяє оптимізувати постійні витрати й уникати тривалих зобов'язань щодо штатних одиниць. Водночас активізується використання аутстафінгу як способу гнучко управляти людським капіталом без зниження якості [16; 17]. Зокрема, IT-компанії з України оптимізують витрати, наймаючи розробників із різних регіонів у форматі remote-first.

Потреба в енергетичній автономії набула критичного значення після атак на українську енергосистему. Бізнеси, що раніше не інвестували в альтернативні джерела енергії, тепер активно встановлюють генератори, сонячні панелі, системи накопичення. За оцінками UkraineInvest, у 2023 р. обсяг приватних інвестицій у відновлювану енергетику перевищив 150 млн доларів США. Така тенденція не лише зменшує ризики простою, але й забезпечує довгострокове зниження витрат на енергоресурси [19]. Як приклад, агропідприємства на сході України переходять на альтернативні джерела енергії через перебої з постачанням електроенергії.

Змінилися і підходи до управління персоналом. Якщо до війни більшість компаній орієнту-

валися на офісну присутність та фіксований штат, то тепер переважає гібридна або повністю дистанційна модель організації праці. Це дозволяє економити на оренді, комунальних витратах, а також дає змогу залучати спеціалістів незалежно від їхнього географічного розташування.

Отже, український бізнес пройшов значну еволюцію в оптимізації витрат, розпочавши з поступових покращень до гнучкої, інноваційної адаптації в управлінні витратами. Оптимізація витрат більше не полягає лише у скороченні витрат заради економії, а передбачає переосмислення операційної моделі, структури витрат та стратегій управління.

Адаптація інструментів оптимізації витрат українського бізнесу наведена в табл. 2.

Розглянемо приклад оптимізації витрат компанії LIBERT за допомогою впровадження Finmar як інструменту управлінського обліку.

Компанія LIBERT спеціалізується на індивідуальних перевезеннях преміум та бізнес-класу. До 2022 р. компанія використовувала саморобні

таблиці для фінансового обліку, що призводило до: додаткових втрат часу на обробку даних; підвищеного ризику помилок через людський фактор; неможливості швидко отримувати актуальну фінансову інформацію [6].

У 2022 р. компанія вирішила впровадити сервіс Finmar для автоматизації фінансового обліку. Це рішення дозволило автоматизувати облік фінансових операцій; забезпечити прозорість та контроль за витратами та оптимізувати управлінський облік. Зокрема, компанія уникла найму додаткового операційного менеджера, що зекономило понад \$8000 на рік. Відбулося зменшення навантаження на персонал та мінімізація кількості помилок у фінансовому обліку. Також компанія у реальному часі стала відстежувати фінансові показники та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Порівняння витрат компанії LIBERT до та після впровадження Finmar показано в табл. 3.

Досвід компанії LIBERT демонструє, що впровадження сучасних фінансових інструментів

Таблиця 2

Порівняння інструментів оптимізації витрат українського бізнесу (до війни та під час війни)

Інструмент	До 2022 року (до повномасштабної війни)	2022–2025 роки (в умовах війни)	Пояснення
Автоматизація та діджиталізація	Обмежене впровадження, переважно у великих компаніях	Масове впровадження серед МСП, CRM/ERP-системи, онлайн-торгівля	Вимушена цифрова трансформація для ефективності та виживання бізнесу
Гнучке бюджетування	Річне фіксоване планування бюджету	Rolling forecast, zero-based budgeting, перегляд бюджету щомісяця/щокварталу	Гнучкість дозволяє оперативно реагувати на нестабільне середовище
Аутсорсинг і аутстафінг	Використовувався переважно в IT-секторі	Широке застосування в бухгалтерії, HR, IT, логістиці	Зменшення постійних витрат, зосередження на основному бізнесі
Енергоспоживання та логістика	Низька увага до автономії, традиційні логістичні ланцюги	Інвестиції в генератори, сонячні панелі; перебудова логістики через руйнування шляхів	Забезпечення безперервної діяльності в умовах атак та дефіциту енергоресурсів
Управління персоналом	Стабільні структури, повноцінні офіси, фіксований штат	Гнучкі графіки, фриланс, перехід на віддалену роботу, крос-функціональні команди	Скорочення витрат на утримання офісу, ефективне використання людських ресурсів
Оптимізація асортименту	Широкий асортимент, фокус на розширення	Фокус на найприбутковіші продукти/послуги, скорочення неефективних напрямів	Максимізація прибутку за рахунок концентрації на ефективних позиціях

Таблиця 3

Порівняння витрат компанії LIBERT до та після впровадження Finmar

Показник	До впровадження Finmar	Після впровадження Finmar
Час, витрачений на обробку даних	20 годин/тиждень	5 годин/тиждень
Кількість помилок у обліку	Висока	Низька
Необхідність додаткового персоналу	Так	Ні
Витрати на облік	\$10,000/рік	\$1,500/рік

Джерело: [14]

дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити ефективність управління бізнесом, забезпечуючи його конкурентоспроможність на ринку.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. В умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності та енергетичних викликів оптимізація витрат є необхідною умовою виживання та подальшого розвитку українського бізнесу. Підприємства змушені адаптуватися до нового середовища, змінюючи підходи до управління ресурсами.

Відбулися суттєві зміни в структурі витрат підприємств в умовах війни: зросли витрати на безпеку, енергетичну автономію, релокацію та логістику, водночас зменшилися витрати на маркетинг, офісну інфраструктуру та заробітну плату. Це вимагає системного та гнучкого підходу до управління витратами.

Найефективнішими інструментами оптимізації витрат виявилися цифровізація бізнес-про-

цесів, гнучке бюджетування, використання аутсорсингу та аутстафіngu, оптимізація логістики, інвестиції в енергозбереження та розвиток персоналу з крос-функціональними навичками.

Практичні приклади, зокрема досвід компанії LIBERT, підтверджують, що впровадження сучасних фінансових інструментів (наприклад, Finmap) дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність управління та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Оптимізація витрат не обмежується механічним скороченням витрат, а передбачає переосмислення всієї операційної моделі бізнесу, інтеграцію інноваційних підходів і стратегічну адаптацію до середовища, що швидко змінюється.

Таким чином, українські підприємства, які впроваджують системні підходи до оптимізації витрат, мають вищі шанси не лише на збереження стабільної діяльності, але й на розвиток в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Декалюк О., Федоришина Л. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи. *Академічні візії*. 2025. № 40. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1707>
2. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Вип. 4(3). URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-04.pdf>
3. Кривошей О. Методи оцінки ефективності витрат на маркетингові дослідження в агробізнесі: обліковий та аналітичний підходи. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-6>
4. Корпоративний блог для бізнесу «Kyivstar Business Hub» – «Дослідження стану українських індустрій під час війни: наявні проблеми, стратегічні фокуси, завдання». URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskykh-industriy-pid-chas-vijny-nayavni-problemystrategichni-fokusy-zavdannya/>
5. Як технології впливали на український бізнес у 2024 році: результати дослідження Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-rocz-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub>
6. Непомітний витік грошей: як Finmap розв'язує проблеми бізнесу? *Finmap*. URL: <https://www.finmap.online/blog/nepomitniy-vitik-groshey-yak-finmap-rozvyazuie-problemi-biznesu>
7. Лісік О., Кузик О. В. Оптимізація витрат на пошукові рекламні кампанії в Google Ads для IT-стартапів в умовах економічної нестабільності. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Вип. 8(2). С. 47–57.
8. Огляд книг про аутсорсинг та офшоринг: стратегії оптимізації бізнес-процесів та зменшення витрат у сучасному підприємстві. *Riabova.io*. URL: <https://riabova.io/blog/obzor-knig-ob-aoutsorringe-i-ofshoringe-strategii-optimizatsii-biznes-protsesov-i-umensheniya-rashodov-v-sovremennom-predprinimatelstve>
9. Олійник Т., Бондар Д. (2024). Стратегія зниження витрат підприємства. *Молодий вчений*. 2024. Вип. 4(128). С. 209–214. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-5>
10. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
11. Савицький Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>
12. Свистун С., Марченко В. (2023). Зміни витрат суб'єктів господарювання в сучасних умовах ведення бізнесу. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* (Секція 2. Сучасні проблеми економіки): Матеріалах XXII Міжнародної науково-практичної конференції. 2023. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294560>
13. Шарманська В., Заверуха Т. (2023). Оптимізація оподаткування підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-70>
14. Як Finmap допоміг компанії Libert заощадити понад \$8000 на рік та оптимізувати управлінський облік. *Finmap*. URL: <https://www.finmap.online/blog/yak-finmap-dopomig-kompaniyi-libert-zaoshchaditi-ponad-8000-na-rik-ta-optimizuvati-upravlinjskiy-oblik/>
15. Audretsch D. B., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. (2023). The economic costs of the Russia-Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship. URL: <https://ssrn.com/abstract=4378827>

16. Chepylyk R. (2023). Harnessing outsourcing and information technology in Ukraine: Opportunities and strategies for 2023. Good Time Invest. URL: <https://good-time-invest.com/blog/harnessing-outsourcing-and-information-technology-in-ukraine-opportunities-and-strategies-for-2023/>
17. IT Outsourcing to Ukraine in 2023: The General Overview. SmartBrain.io. URL: <https://blog.smartbrain.io/it-outsourcing-to-ukraine-in-2023-the-general-overview.html>
18. Liutak O., Baula O. Optimising the focus of digital technologies in the context of implementing a sustainable development strategy for the international business environment. *Economic Forum*, 2024. Vol. 14(3). P. 8–20. DOI: <https://doi.org/10.62763/ef/3.2024.08>
19. UkraineInvest. Renewable energy. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy/>

REFERENCES

1. Dekaliuk O. & Fedoryshyna L. (2025). Optymizatsiia vytrat pidpriemstva: sutnist, skladovi ta metody. *Akademichni vizii*, (40). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1707>
2. Klymenko K. V. (2020). Didzhitalizatsiia yak innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: dosvid Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4(3). URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-04.pdf>
3. Kryvoshei O. (2024). Metody otsinky efektyvnosti vytrat na marketynhovi doslidzhennia v ahrobiznesi: oblikovy ta analitychnyi pidkhody. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (7), 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-6>
4. Korporatyvnyi bloh dlia biznesu “Kyivstar Business Hub” – “Doslidzhennia stanu ukraïnskykh industriï pid chas viïny: naiavni problemy, stratehichni fokusy, zavdannia”. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskykh-industriï-pid-chas-viïny-nayavni-problemystrategichni-fokusy-zavdannia/>
5. Yak tekhnolohii vplyvaly na ukraïnskyi biznes u 2024 rotsi: rezultaty doslidzhennia Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnolohii-vplyvali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-rotsi-rezultati-doslidzhennia-kyivstar-business-hub>
6. Nepomitnyi vytyk hroshei: yak Finmap rozviazuie problemy biznesu? Finmap. URL: <https://www.finmap.online/blog/nepomitnyi-vitik-groshey-yak-finmap-rozvyazuie-problemi-biznesu>
7. Lisik O. & Kuzyk O. V. (2024). Optymizatsiia vytrat na poshukovi reklamni kampanii v Google Ads dlia IT-startapiv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 8(2), 47–57.
8. Ohliad knyh pro autsorsynh ta ofshorynh: stratehii optymizatsii biznes-protsesiv ta zmenshennia vytrat u suchasnomu pidpriiemnytstvi. Riabova.io. URL: <https://riabova.io/blog/obzor-knig-ob-autsorsinge-i-ofshoringe-strategii-optimizatsii-biznes-protsesov-i-umenshenija-rashodov-v-sovremennom-predprinimatelstve>
9. Oliinyk T. & Bondar D. (2024). Stratehiia znyzhennia vytrat pidpriemstva. *Molodyi vchenyi*, 4(128), 209–214. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-5>
10. Orhanizatsiia ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku (OECD). (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
11. Savytskyi E. (2023). Vplyv optymizatsii lohistychnykh protsesiv na efektyvnist komertsiiinoi diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>
12. Svystun S. & Marchenko V. (2023). Zminy vytrat subiektiv hospodariuvannia v suchasnykh umovakh vedennia biznesu. U Materialakh KhKhII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii “Rozvytok pidpriemnytstva yak faktor zrostantia natsionalnoi ekonomiky” (Sektisia 2. Suchasni problemy ekonomiky). URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294560>
13. Sharmanska V. & Zaverukha T. (2023). Optymizatsiia opodatkovannia pidpriemstv v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-70>
14. Yak Finmap dopomih kompanii Libert zaoshchadyty ponad \$8000 na rik ta optymizuvaty upravlinskyi oblik. Finmap. URL: <https://www.finmap.online/blog/yak-finmap-dopomig-kompaniyi-libert-zaoshchaditi-ponad-8000-na-rik-ta-optimizuvati-upravlinskyi-oblik/>
15. Audretsch D. B., Momtaz P. P., Motuzenko H. & Vismara S. (2023). The economic costs of the Russia-Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship. SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=4378827>
16. Chepylyk R. (2023). Harnessing outsourcing and information technology in Ukraine: Opportunities and strategies for 2023. Good Time Invest. URL: <https://good-time-invest.com/blog/harnessing-outsourcing-and-information-technology-in-ukraine-opportunities-and-strategies-for-2023/>
17. IT Outsourcing to Ukraine in 2023: The General Overview. SmartBrain.io. URL: <https://blog.smartbrain.io/it-outsourcing-to-ukraine-in-2023-the-general-overview.html>
18. Liutak O., & Baula, O. (2024). Optimising the focus of digital technologies in the context of implementing a sustainable development strategy for the international business environment. *Economic Forum*, 14(3), 8–20. DOI: <https://doi.org/10.62763/ef/3.2024.08>
19. UkraineInvest. Renewable energy. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy/>

Oleksandra Karintseva, Mykola Kharchenko, Svitlana Tarasenko, Andrii Deineka, Oleksandr Yarosh, Sumy State University. Optimization of Ukrainian business costs in the face of modern challenges.

Annotation. The article is devoted to the optimization of costs for Ukrainian businesses under conditions of full-scale war, economic instability, and transformation of consumer demand. It is determined that cost optimization is a strategic tool for ensuring financial stability, profitability, and competitiveness of businesses. **Methods** of cost optimization are classified into organizational, technological, and financial directions. Changes in the cost structure of enterprises across various industries are analyzed. Under war conditions, expenses for security, energy autonomy, and relocation of personnel and equipment have significantly increased. Ukrainian businesses are actively implementing digital tools such as CRM, ERP systems, and online sales, which contribute to process automation and reduction of operational costs. Flexible budgeting, including rolling forecasts and zero-based budgeting, has become a key approach to financial management amid uncertainty. Outsourcing and outstaffing have found broad application for optimizing personnel costs and maintaining flexibility. Enterprises implement cost controlling systems in real time, allowing for prompt managerial decisions based on up-to-date data. Collaborations between companies, including shared use of warehouses and transportation, help reduce infrastructure costs. Training employees to perform multiple functions and implementing lean manufacturing principles help eliminate resource and time losses. The introduction of alternative energy sources provides enterprises with resilience to power supply interruptions and reduces long-term expenses. It is established that enterprises are forced to focus on the most profitable products and optimize logistics routes using modern technologies. It is revealed that adaptation to military and economic challenges has become a driver of innovation and effective cost management in Ukrainian business. Ukrainian businesses must combine rapid adaptation with a long-term strategy to maintain competitiveness.

Keywords: adaptation, company, cost management, cost optimization, competitiveness, economic instability, Ukrainian business.