

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-53>

УДК 658.1: 005.591.6

JEL classification: M11, D24, M21

СТЕФАНИШИН Лілія

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

<https://orcid.org/0000-0002-1163-7782>

[l.stefanyshyn@wunu.edu.ua](mailto:l.stefanyshyn@wunu.edu.ua)

ЯБЛОНЬ Володимир

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

<https://orcid.org/0009-0008-7202-426X>

[v.yablon@wunu.edu.ua](mailto:v.yablon@wunu.edu.ua)

## ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено теоретико-прикладні засади оптимізації операційних витрат у системі менеджменту організації в умовах воєнної економіки та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що ефективне управління витратами трансформується у ключовий інструмент забезпечення економічної стійкості, безперервності діяльності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств реального сектору. Визначено та систематизовано провідні напрями оптимізації операційних витрат (підвищення енергоефективності та енергетичної автономії, раціоналізація логістики та ланцюгів постачання, цифровізація бізнес-процесів, оптимізація витрат на персонал і підвищення продуктивності праці, впровадження *lean*-підходів у виробничі процеси). Доведено, що комплексне застосування запропонованих підходів забезпечує зниження операційних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, зростання адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та зміцнення їх економічної безпеки. Сформовано узагальнену структурно-логічну модель оптимізації операційних витрат у системі менеджменту організації, яка відображає взаємозв'язок між напрямками, інструментами їх реалізації та отриманими результатами. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання у воєнний та повоєнний періоди розвитку економіки України.

Ключові слова: менеджмент, управління підприємствами, організація, операційні витрати, структура витрат, оптимізаційні процеси.

STEPHANYSHYN Lilia, IABLON Volodymyr

Research and Educational Institute of Management, West Ukrainian National University

## OPTIMIZATION OF OPERATING COSTS IN THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEM

The article substantiates the theoretical and applied foundations of optimizing operating costs within the management system of an organization under conditions of a war-affected economy. It is determined that heightened uncertainty, resource constraints, disruption of supply chains, and instability of the energy system necessitate the transformation of traditional cost management approaches toward integrated, adaptive, and risk-oriented models. The study identifies and systematizes key areas of operating cost optimization for enterprises in the real sector of the economy, including energy efficiency and energy autonomy, rationalization of logistics and supply chains, digitalization and automation of business processes, optimization of personnel costs combined with increased labor productivity, and the implementation of lean approaches in production processes.

The methodological toolkit for implementing each of the identified areas is substantiated, encompassing the introduction of energy-efficient technologies, diversification of suppliers, application of modern IT solutions, flexible forms of employment, and continuous improvement practices. It is proven that the comprehensive application of these instruments ensures a synergistic effect manifested in reduced operating costs, improved resource efficiency, enhanced transparency and controllability of processes, and strengthened resilience of enterprises to external shocks.

The scientific novelty of the study lies in the development of a systemic approach to optimizing operating costs, which integrates operational, financial, and strategic management levels. The practical significance of the results is determined by the possibility of their application in forming effective management decisions aimed at ensuring the sustainability, competitiveness, and adaptability of enterprises in both wartime and post-war economic recovery conditions.

Keywords: management, enterprise management, organization, operating costs, cost structure, optimization processes.

Стаття надійшла до редакції / Received 26.03.2026

Прийнята до друку / Accepted 04.05.2026

Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© СТЕФАНИШИН Лілія, ЯБЛОНЬ Володимир

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Важливість і своєчасність дослідження питань оптимізації операційних витрат у системі менеджменту організації зумовлена кардинальними змінами умов функціонування українських підприємств за нинішніх реалій, на які впливають воєнні дії, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, нестабільність енергетичних ринків та загальне зростання рівня економічної невизначеності. Адже традиційні підходи до управління витратами виявляються недостатньо ефективними, не забезпечують належного рівня

адаптивності та стійкості бізнес-процесів. Відповідно, виникає об'єктивна потреба у формуванні нових управлінських підходів, які дозволяють скорочувати витрати та забезпечувати безперервність діяльності, гнучкість організаційних структур та здатність підприємств швидко реагувати на зовнішні шоки.

Додаткову важливість дослідження підсилює необхідність післявоєнного відновлення економіки України, а це передбачає підвищення ефективності використання обмежених ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на внутрішньому і зовнішніх ринках. У цьому контексті оптимізація операційних витрат набуває стратегічного значення як інструмент підвищення продуктивності, впровадження інноваційних управлінських рішень та цифрової трансформації бізнесу. Саме системний підхід до управління витратами дозволяє інтегрувати енергетичні, логістичні, кадрові та виробничі аспекти діяльності організації, формуючи основу для її довгострокової стійкості та розвитку.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Отже, за теперішніх умов господарювання питання оптимізації операційних витрат набуває особливої актуальності як невід'ємного елемента ефективного менеджменту організації. Теоретичні засади управління витратами ґрунтовно розкриті у працях Литовченка О.Ю. [7,с.301–309] та Маркіної І.А., Вороніної В.Л., Рудича А.І. [8,с.140–147], де витрати розглядаються як об'єкт стратегічного управління, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Автори підкреслюють необхідність системного підходу до формування витратної політики, що передбачає інтеграцію планування, обліку, аналізу та контролю витрат у єдину управлінську систему. Наголосимо, що в такому контексті оптимізація витрат постає інструментом скорочення витрат та водночас засобом підвищення ефективності використання ресурсів.

Попри вказане, гарний внесок у розвиток методичних підходів до управління витратами зроблено такими вченими, як Глушач Ю. та Фальченко О. [3]. Науковці акцентують увагу на вдосконаленні обліку витрат і калькулюванні собівартості продукції, обґрунтовують необхідність застосування сучасних методів обліку у цілях гарантування точності визначення витрат і ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень. Пустова І.В. [9,с.39–42] доповнює цей підхід різними методами управління витратами, їх переваги та недоліки, зокрема традиційні та інноваційні підходи, що дозволяє підприємствам адаптувати інструментарій управління до специфіки їх діяльності.

У контексті нестабільного економічного середовища значна увага приділяється адаптивності системи управління витратами. Так, Свистун Л.А. [10,с.57–62] наголошує на необхідності вдосконалення механізмів управління витратами за економічної нестабільності задля підвищення гнучкості управлінських рішень. Тоді як Захарченко В., Акулюшина М. та Лінгур Л. [4] розглядають питання моделювання процесів управління витратами в умовах невизначеності, підкреслюють роль економіко-математичних моделей у прогнозуванні витрат та оцінці ризиків. Водночас Чміль Г.Л., Кашена Н.Б. та Нестеренко І.В. [11,с.163–169] акцентують увагу на необхідності розвитку системи контролю витрат, особливо у сфері просування та реалізації продукції як складової операційної діяльності підприємства.

Вкажімо на те, що сучасні дослідження також враховують вплив зовнішнього середовища та трансформаційних процесів на управління витратами. До прикладу, Васильців Т.Г. та Виговський О.О. [1,с.388–393] розглядають економічну мобільність підприємств як важливу умову забезпечення їх економічної безпеки та ефективності функціонування, що безпосередньо пов'язано з оптимізацією витрат. Кулакова С., Ткаченко А. та Разно М. [6,с.40–48] аналізують сучасні аспекти управління витратами українських підприємств, визначають необхідність впровадження інноваційних підходів. У свою чергу, Кукало Д.С. та Лизунова О.М. [5] акцентують на практичних аспектах оптимізації витрат, у тому числі через удосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Таким чином, узагальнення наукових підходів свідчить про комплексний характер оптимізації операційних витрат з поєднанням теоретичних, методичних та прикладних аспектів у системі менеджменту організації.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Попри значну кількість наукових праць, присвячених управлінню та оптимізації витрат, низка важливих аспектів все ще залишається недостатньо дослідженою. Так, обмеженою є увага до інтеграції цифрових технологій (штучного інтелекту, *Big Data*, автоматизованих систем аналітики тощо) у процес оптимізації операційних витрат у межах цілісної системи менеджменту організації. Недостатньо розробленими залишаються й питання адаптації моделей управління витратами до умов високої невизначеності та кризових явищ, характерних для сучасної економіки України, оцінювання довгострокового ефекту від впровадження інноваційних підходів до оптимізації витрат. Попри вказане, вважаємо, що потребують подальшого вивчення механізми узгодження стратегічних цілей підприємства з операційною ефективністю витрат, у тому числі з врахуванням галузевих особливостей та рівня розвитку організаційної культури.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою дослідження є обґрунтування джерел та засобів оптимізації операційних витрат в системі менеджменту вітчизняних організацій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Повномасштабна війна призвела до того, що вітчизняні підприємства функціонують під впливом високої невизначеності, зростання витрат ресурсів, порушення ланцюгів постачання та обмеженого доступу до факторів виробництва. За таких обставин оптимізація операційних витрат трансформується з інструмента підвищення ефективності у критично важливий елемент забезпечення економічної стійкості та безперервності діяльності. Вказане зумовлює необхідність системного підходу до управління витратами з поєднанням стратегічних й операційних рішень в сфері адаптації бізнес-процесів до умов воєнного часу.

Відтак, на рис. 1 нами узагальнено ключові напрями оптимізації операційних витрат підприємств реального сектору економіки України, відповідний інструментарій їх реалізації та очікувані позитивні результати. Представлена структурно-логічна модель відображає взаємозв'язок між управлінськими рішеннями та економічними ефектами, акцентує на інтеграції енергетичних, логістичних, цифрових, кадрових і виробничих підходів у єдину систему менеджменту задля ідентифікації пріоритетних точок впливу на витрати та обґрунтування комплексу заходів з підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств у коротко- та середньостроковій перспективі.

Оптимізація енергоспоживання та забезпечення енергетичної автономії вважаємо одним з базових напрямів удосконалення системи управління операційними витратами вітчизняних суб'єктів реального сектору економіки, особливо в умовах воєнних ризиків та енергетичної нестабільності. Адже, зростання цін на енергоносії, пошкодження енергетичної інфраструктури, перебої в постачанні електроенергії та палива об'єктивно підвищують частку енергетичних витрат у собівартості продукції та послуг. Відповідно, енергетичний компонент перестає бути допоміжним елементом витратної структури й набуває стратегічного значення як чинник забезпечення безперервності діяльності та економічної безпеки підприємства.

У свою чергу, реалізація цього напрямку ґрунтується на поєднанні трьох взаємодоповнюючих груп інструментів. По-перше, це запровадження енергоефективного обладнання, що передбачає проведення енергоаудиту, ідентифікацію «вузьких місць» у споживанні ресурсів та модернізацію основних засобів. Такий підхід обумовлений необхідністю зниження технологічних витрат, підвищення коефіцієнта корисної дії обладнання та оптимізації виробничих процесів. По-друге, це використання альтернативних і резервних джерел енергії (сонячні панелі, дизельні чи газові генератори, когенераційні установки) як відповідь на ризики нестабільного централізованого енергопостачання. Діяльність у цьому напрямі дозволяє підприємствам диверсифікувати джерела енергії та забезпечити часткову або повну автономність критичних виробничих процесів. По-третє, це впровадження систем енергоменеджменту, зокрема відповідно до стандартів ISO 50001 та цифровізація контролю за споживанням ресурсів, які забезпечують системність, безперервність і керованість процесів оптимізації. Автоматизовані системи моніторингу ж дозволяють оперативно виявляти перевитрати, прогнозувати потреби та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Вважаємо, що застосування зазначених інструментів формує комплекс позитивних результатів з прямим і опосередкованим економічним ефектом для бізнесу. Насамперед досягається зниження витрат на енергоносії за рахунок скорочення їх споживання та підвищення ефективності використання, відповідно, зниження рівня собівартості продукції. Водночас підвищується прогнозованість витрат, коли підприємство менше залежить від цінних коливань і зовнішніх шоків на енергетичних ринках. Важливим результатом стає також зменшення залежності від нестабільного енергопостачання і це особливо актуально під час дії воєнних загроз, коли енергетична інфраструктура може зазнавати руйнувань або обмежень у функціонуванні. Вказане, своєю чергою, забезпечує підвищення безперервності виробничих процесів, мінімізацію простоїв і витрат від зупинок виробництва.

У ширшому контексті системи менеджменту організації оптимізація енергоспоживання виконує інтегруючу функцію, поєднує операційний, інвестиційний та стратегічний рівні управління. Такі дії сприяють підвищенню ресурсної ефективності, зміцненню фінансової стійкості та формуванню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. За разом, запровадження енергоефективних і автономних рішень узгоджується з принципами сталого розвитку, підвищує інвестиційну привабливість і репутаційну цінність суб'єкта господарювання. Відтак, цей напрям поряд зі забезпеченням скорочення витрат формує довгострокові конкурентні переваги, які критично важливі з погляду функціонування організації у воєнний та повоєнний періоди.

Раціоналізація логістики та ланцюгів постачання в сучасних умовах функціонування підприємств реального сектору економіки набуває ознак одного з визначальних напрямів оптимізації операційних витрат, оскільки саме логістична складова є найбільш чутливою до зовнішніх шоків, зумовлених воєнними діями, інфраструктурними обмеженнями та геоекономічною нестабільністю. Більше того, порушення традиційних каналів постачання, зростання вартості транспортування, зміна географії ринків і підвищення ризиків втрати ресурсів посилюють потребу у перегляді класичних підходів до управління логістичними процесами. У такому світлі раціоналізація логістики вбачається і інструментом зниження витрат і системною управлінською функцією, спрямованою на підвищення гнучкості, надійності та адаптивності ланцюгів постачання.

Напрями політики	Інструменти регулювання	Очікувані результати
Оптимізація енергоспоживання та енергетичної автономії	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ впровадження енергоефективного обладнання (енергоаудит, модернізація);</li> <li>✓ використання альтернативних джерел енергії;</li> <li>✓ впровадження систем енергоменеджменту (ISO 50001, автоматизація контролю споживання).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зниження витрат на енергоносії та підвищення їх прогнозованості;</li> <li>▪ зменшення залежності від нестабільного енергопостачання;</li> <li>▪ підвищення безперервності виробничих процесів.</li> </ul>
Раціоналізація логістики та ланцюгів постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ диверсифікація постачальників (локалізація, пошук альтернативних ринків);</li> <li>✓ оптимізація маршрутів і складів (використання логістичних IT-рішень, аутсорсинг логістики);</li> <li>✓ перехід на гнучкі моделі запасів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зниження транспортних і складських витрат;</li> <li>▪ підвищення стійкості до перебоїв у постачанні;</li> <li>▪ скорочення часу обороту ресурсів і продукції.</li> </ul>
Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Впровадження <i>ERP</i>-, <i>CRM</i>- та <i>SCM</i>-систем;</li> <li>✓ автоматизація виробничих і управлінських процесів (<i>RPA</i>, <i>MES</i>-системи);</li> <li>✓ перехід на електронний документообіг і хмарні сервіси.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Скорочення адміністративних і транзакційних витрат;</li> <li>▪ підвищення прозорості та керованості операцій;</li> <li>▪ зменшення впливу людського фактору та помилок.</li> </ul>
Оптимізація витрат на персонал і підвищення продуктивності праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ гнучкі форми зайнятості (аутсорсинг, аутстафінг, дистанційна робота);</li> <li>✓ підвищення кваліфікації та мультифункціональність персоналу;</li> <li>✓ впровадження KPI та систем мотивації, орієнтованих на результат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зменшення витрат на утримання персоналу;</li> <li>▪ зростання продуктивності праці;</li> <li>▪ підвищення адаптивності підприємства до змін.</li> </ul>
Управління витратами через оптимізацію виробничих процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Впровадження принципів <i>Lean production</i> (усунення втрат, <i>Kaizen</i>);</li> <li>✓ оптимізація виробничих циклів і норм витрат ресурсів;</li> <li>✓ перехід на гнучке виробництво (<i>small-batch production</i>, кастомізація).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зниження собівартості продукції;</li> <li>▪ підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;</li> <li>▪ скорочення виробничих витрат і запасів.</li> </ul>

Рис. 1. Напрями, інструменти та очікувані результати оптимізації операційних витрат у системі менеджменту вітчизняних організацій в умовах війни

Джерело: авторська розробка.

Визначимо в якості доміантних інструментів реалізації цього напрямку диверсифікацію постачальників (передбачає географічне розширення джерел постачання, активізацію процесів локалізації виробничо-збутових зв'язків, ін.). Робота в цьому напрямі обумовлена необхідністю мінімізації залежності від окремих контрагентів або регіонів, що можуть бути недоступними чи ризикованими в умовах війни. Разом з тим, важливого значення набуває оптимізація транспортно-складської інфраструктури через використання сучасних логістичних IT-рішень (систем управління перевезеннями, складською логістикою, аналітики маршрутів), включно зі залученням спеціалізованих провайдерів логістичних послуг на умовах аутсорсингу. Активність за цим напрямом підвищує ефективність використання ресурсів, скорочує непродуктивні витрати та забезпечує вищий рівень координації логістичних операцій. Водночас перехід до гнучких моделей управління запасами (типу концепцій *Just-in-Time* або створення буферних складів у відносно безпечних регіонах) забезпечує баланс між мінімізацією складських витрат і необхідністю формування резервів на випадок перебоїв у постачанні.

Додамо, що результативність зазначених інструментів проявляється у досягненні низки взаємопов'язаних економічних ефектів: оптимізації логістичних процесів (забезпечує зниження транспортних і складських витрат за рахунок раціонального використання маршрутів), скорочення зайвих переміщень і підвищення ефективності складської інфраструктури. Крім того, диверсифікація та гнучкість ланцюгів

постачання суттєво підвищують їх стійкість до зовнішніх збурень, спроможність уникати критичних збоїв у забезпеченні виробництва необхідними ресурсами. Вагомим результатом стає й прискорення оборотності матеріальних потоків, підвищення рівня ліквідності підприємства, послаблення потреби в оборотному капіталі та підвищення загальної ефективності використання ресурсів.

Вкажімо на те, що в межах системи менеджменту організації раціоналізація логістики виконує функцію інтегратора між операційною діяльністю, фінансовим плануванням і стратегічним розвитком, сприяє формуванню більш стійкої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, а також забезпечує синхронізацію процесів постачання, виробництва та збуту. Таким чином, удосконалення логістичних і постачальних процесів виступає не лише засобом скорочення витрат, але й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, його операційної надійності та економічної безпеки в умовах підвищених ризиків.

Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів у сучасних умовах вважаються системоутворювальними напрямками оптимізації операційних витрат, визначають якісну трансформацію управлінських і виробничих практик організації. Ба більше, за підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, зокрема воєнних ризиків, обмеженого доступу до трудових ресурсів та ускладнення комунікацій, саме цифрові рішення забезпечують безперервність функціонування підприємств і зниження чутливості до дестабілізуючих факторів. У цьому контексті цифровізація є інструментом техніко-технологічної модернізації, стратегічним вектором підвищення ефективності менеджменту для інтегрування інформаційних потоків, ресурсів і бізнес-процесів в єдину керовану систему.

До інструментів цього напрямку віднесемо кілька взаємопов'язаних складових. Передусім, вкажімо на те, що впровадження корпоративних інформаційних систем класу *ERP*, *CRM* та *SCM* створює основу для комплексної інтеграції даних щодо виробництва, фінансів, взаємодії з клієнтами та управління ланцюгами постачання. Причиною є потреба в централізації інформації, усуненні дублювання функцій і забезпеченні оперативного доступу до релевантних даних для ухвалення управлінських рішень. Водночас автоматизація виробничих і управлінських процесів з використанням технологій *RPA* та *MES*-систем дозволяє стандартизувати повторювані операції, мінімізувати часові витрати та підвищити точність виконання процедур. Додатковим важливим елементом є перехід до електронного документообігу та використання хмарних сервісів зі забезпеченням мобільності, доступності й захищеності інформації, сприяючи оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Реалізація вказаних інструментів генерує комплекс позитивних ефектів мультиплікативного характеру. Головним чином досягається суттєве скорочення адміністративних і транзакційних витрат засобами зменшення обсягів ручної праці, оптимізації документообігу та прискорення обробки інформації. Разом зі тим, підвищується прозорість бізнес-процесів, посилюється контроль за витратами, своєчасно виявляються відхилення та оперативно коригуються управлінські рішення. Важливим наслідком стає зниження впливу людського фактору мінімізації помилок, підвищення точності розрахунків і стандартизації процедур, а це характерно для обмеженого кадрового потенціалу.

На нашу думку, в системі менеджменту організації цифровізація та автоматизація виконують роль каталізатора підвищення операційної ефективності й адаптивності. Вони сприяють формуванню *data-driven* підходу до управління, за якого рішення базуються на аналітиці та прогнозуванні, тобто не тільки на інтуїтивних оцінках. Позаяк, цифрова трансформація забезпечує інтеграцію різних функціональних підсистем підприємства, дозволяє досягати синергії між виробництвом, фінансами, маркетингом і логістикою. У підсумку це створює передумови для зниження витрат та для підвищення гнучкості, інноваційності й конкурентоспроможності організації як критично важливої умови у світлі функціонування в середовищі викликів війни і післявоєнного відновлення економіки.

Наголосимо, що оптимізація витрат на персонал у поєднанні з підвищенням продуктивності праці формує один з ключових контурів удосконалення системи управління операційними витратами підприємства, адже людський капітал є найбільш витратним, однак найбільш продуктивним ресурсом. В умовах економіки війни, для якої характерні дефіцит робочої сили, міграційні процеси, зростання невизначеності та необхідністю швидка перебудова бізнес-процесів, традиційні підходи до організації праці втрачають ефективність, актуалізуючи потребу у формуванні гнучких моделей управління персоналом з одночасною мінімізацією витрат і забезпеченням належного рівня результативності діяльності.

Відтак, інструментами реалізації цього напрямку доцільно визначити використання гнучких форм зайнятості, зокрема аутсорсингу, аутстафінгу та дистанційної роботи. Їх застосування активізує прагнення оптимізації структури витрат на персонал за рахунок скорочення постійних витрат і трансформації їх у змінні, які більш адекватно відповідають обсягам діяльності підприємства. Водночас важливим елементом є інвестування у підвищення кваліфікації працівників та розвиток їх мультифункціональності зі забезпеченням взаємозамінності кадрів, підвищення гнучкості організаційної структури та зменшення залежності від вузькоспеціалізованих компетенцій. Додатково аргументуємо на тому, що впровадження систем ключових показників ефективності (*KPI*) та результат-орієнтованих механізмів мотивації створює передумови для узгодження індивідуальних цілей працівників з стратегічними цілями підприємства, підвищує загальну результативність праці.

Застосування зазначених інструментів забезпечує досягнення комплексу позитивних ефектів у фінансовій і в організаційній площині. Передусім відбувається зменшення витрат на утримання персоналу завдяки оптимізації чисельності, структури зайнятості та рівня адміністративних витрат; спостерігається зростання продуктивності праці, що зумовлено підвищенням кваліфікації персоналу, його багатофункціональністю та більш ефективною системою стимулювання; підвищується адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, а гнучкі моделі зайнятості та універсальність компетенцій дозволяють оперативно реагувати на коливання попиту, зміну обсягів виробництва та інші дестабілізуючі чинники.

Згідно авторської позиції, у межах системи менеджменту організації оптимізація витрат на персонал і підвищення продуктивності праці виконують інтегративну функцію, поєднують економічні та соціальні аспекти управління, сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зміцненню фінансової стійкості підприємства та формуванню організаційної гнучкості. Разом зі тим, зазначений напрям забезпечує перехід від витратної моделі управління персоналом до моделі, орієнтованої на створення цінності, де людський капітал розглядається як стратегічний ресурс розвитку. У результаті топ-менеджмент підприємства очікує на скорочення операційних витрат підрозділів, а також на формування довгострокових конкурентних переваг при нестабільному й ризиковому середовищі.

Вкажімо й на те, що управління витратами через оптимізацію виробничих процесів на засадах *lean*-підходів формує методологічне підґрунтя для підвищення операційної ефективності вітчизняних суб'єктів бізнесу, яке, при тому, орієнтоване на системне усунення втрат і створення доданої вартості в кожній ланці виробничого ланцюга. Наголосимо, що при дефіциті ресурсів, зростанні вартості сировини, порушеннях виробничих ритмів і підвищенні ризиків простоїв, застосування концепції ощадливого виробництва набуває особливої актуальності. Робота в цьому напрямі дозволяє підприємствам, окрім оптимізації витрат, якісно нарощувати гнучкість виробничих систем, забезпечувати їх адаптацію до нестабільного попиту та обмежень зовнішнього середовища.

Інструментами реалізації цього напрямку є впровадження принципів *Lean production* з ідентифікацією та елімінацією всіх видів втрат (надвиробництва, надлишкових запасів, зайвих переміщень, очікувань, дефектів тощо), розвитком культури безперервного вдосконалення (*Kaizen*). Досліджувані інструменти обумовлені необхідністю формування внутрішньо орієнтованої системи підвищення ефективності, базованої на залученні персоналу до процесів удосконалення та постійного пошуку резервів економії. Але тут немало важливу роль відіграє оптимізація виробничих циклів і норм витрат ресурсів з переглядом технологічних процесів, скороченням тривалості виробничого циклу та підвищенням точності планування. Додатково акцентуємо, що перехід до гнучких моделей виробництва, зокрема малосерійного випуску та кастомізації продукції, покращує можливості для швидкого реагування на зміну попиту, мінімізації ризиків накопичення нерезалізованих запасів.

Застосування зазначених інструментів генерує комплекс взаємопов'язаних позитивних результатів. У першу чергу досягається зниження собівартості продукції за рахунок усунення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і часових ресурсів; підвищується якість продукції (стандартизація процесів і постійне вдосконалення сприяють зменшенню дефектів і відхилень), посилюється конкурентоспроможність бізнес-одиниці. Вагомим результатом такої роботи потрібно вважати й скорочення виробничих втрат і обсягів запасів, що дозволяє оптимізувати оборотний капітал, зменшити витрати на зберігання та підвищити ліквідність підприємства.

У межах системи менеджменту організації *lean*-орієнтоване управління витратами виконує функцію інтеграції операційної, інноваційної та стратегічної складових діяльності, сприяє формуванню культури ощадливого використання ресурсів, підвищенню залученості персоналу до процесів удосконалення та досягнення безперервності розвитку виробничої системи. Реалізація *lean*-підходів додатково розширює плацдарм для зростання адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища і це критично актуально в контексті воєнних викликів. Таким чином, оптимізація виробничих процесів на засадах ощадливого виробництва є інструментом скорочення витрат та водночас стратегічним чинником забезпечення стійкості й довгострокової конкурентоспроможності організації.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Доведено, що оптимізація операційних витрат у системі менеджменту організації за повномасштабної війни і обумовленої нею нестабільності трансформується з інструменту підвищення ефективності у ключовий фактор забезпечення стійкості, безперервності діяльності та адаптивності підприємств. Відповідно, традиційні підходи до управління витратами втрачають достатню результативність і це зумовлює необхідність переходу до комплексної, інтегрованої моделі оптимізації, орієнтованої на врахування ризиків, обмежень ресурсного забезпечення та динамічності зовнішнього середовища.

Встановлено, що найбільш результативними напрямками оптимізації операційних витрат вітчизняних підприємств реального сектору економіки потрібно вважати: (1) підвищення енергоефективності та енергетичної автономії, (2) раціоналізацію логістики та ланцюгів постачання, (3) цифровізацію та

автоматизацію бізнес-процесів, (4) оптимізацію витрат на персонал з одночасним зростанням продуктивності праці, (5) впровадження lean-підходів у виробничі процеси. Обґрунтовано, що застосування відповідного інструментарію в межах кожного з напрямів забезпечує досягнення синергічного ефекту у вигляді зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, зростання гнучкості та підвищення якості управлінських рішень.

Загалом доведено, що оптимізація операційних витрат має розглядатися як системна складова сучасного менеджменту вітчизняних організацій, яка інтегрує операційні, фінансові та стратегічні аспекти управління. Її практична апробація сприяє і короткостроковому скороченню витрат, і формуванню довгострокових конкурентних переваг, зміцненню економічної безпеки та підвищенню інвестиційної привабливості підприємств.

У перспективі подальших досліджень в цій сфері доцільним є поглиблення методичних підходів до оцінювання ефективності оптимізаційних заходів, включно з розробкою інструментів їх адаптації до умов повоєнного відновлення економіки України.

### Література

1. Васильців Т. Г., Виговський О. О. Аналізування форми та видів економічного механізму стимулювання розвитку та мобільності малого і середнього бізнесу регіону в умовах євроінтеграції України. *Modelling The Development of Economic Systems*. 2025. № 1. С. 388-393.
2. Васильців Т. Г., Виговський О. О. Методико-прикладні положення економічної мобільності як умови забезпечення економічної безпеки підприємств у кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №5 (322). С. 152-156.
3. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-49>.
4. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>.
5. Кукало Д.С., Лизунова О.М. Оптимізація витрат підприємства. URL: <https://donntu.edu.ua/wpcontent/uploads/2024/04/zbirnyk-2024-1.pdf#page=22>.
6. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 40–48.
7. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 301–309.
8. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4(115). С. 140–147.
9. Пустова І.В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 11. С. 39–42.
10. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка і регіони*. 2017. № 4(65). С. 57–62.
11. Чміль Г.Л., Кащана Н.Б., Нестеренко І.В. Розбудова системи контролю витрат на просування та продаж товарів і послуг. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 163–169.

### References

1. Vasylytsiv, T. G., Vyhovskiy, O. O. (2025). Analysis of the form and types of economic mechanism for stimulating the development and mobility of small and medium-sized businesses in the region in the context of Ukraine's European integration. *Modelling The Development of Economic Systems*, 1, 388–393.
2. Vasylytsiv, T. G., Vyhovskiy, O. O. (2023). Methodological and applied provisions of economic mobility as a condition for ensuring the economic security of enterprises in crisis conditions. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 5(322), 152–156.
3. Hlushach, Yu., Falchenko, O. (2021). Methodological aspects of cost accounting and costing. *Economy and Society*, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-49>
4. Zakharchenko, V., Akuliushyna, M., Linhur, L. (2024). Modeling of cost management processes under uncertainty. *Economy and Society*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>
5. Kukalo, D. S., Lyzunova, O. M. (2024). Optimization of enterprise costs. Retrieved from <https://donntu.edu.ua/wpcontent/uploads/2024/04/zbirnyk-2024-1.pdf#page=22>
6. Kulakova, S., Tkachenko, A., Razno, M. (2023). Modern aspects of cost management of Ukrainian enterprises. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 1(8), 40–48.
7. Lytovchenko, O. Yu. (2019). Cost management at the enterprise: theoretical aspect. *Market Infrastructure*, 31, 301–309.
8. Markina, I. A., Voronina, V. L., Rudych, A. I. (2020). Theoretical foundations of enterprise cost management. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 4(115), 140–147.
9. Pustova, I. V. (2013). Methods of cost management in modern conditions: effectiveness of application, advantages and disadvantages. *Investments: Practice and Experience*, 11, 39–42.
10. Svystun, L. A. (2017). Improvement of the enterprise cost management system in conditions of economic instability. *Economics and Regions*, 4(65), 57–62.
11. Chmil, H. L., Kashchena, N. B., Nesterenko, I. V. (2022). Development of a system for controlling costs of promotion and sale of goods and services. *Market Infrastructure*, 68, 163–169.