

УДК 338.512:005.93(477):355

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.252-260>**Іванова Н.Ю.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Ivanova Nataliia

PhD in Economic Sc.

National University of Kyiv-Mohyla Academy

<https://orcid.org/0000-0003-4182-5829>**Палієнко Т.П.**

доктор філософії з економіки

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Paliienko Tetiana

PhD in Economic Sc.

National University of Kyiv-Mohyla Academy

<https://orcid.org/0000-0002-5978-0721>**Горілий А.Р.**

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Horilyi Artem

National University of Kyiv-Mohyla Academy

<https://orcid.org/0000-0003-2043-5768>

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Стаття присвячена управлінню економічними витратами підприємства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Розкрито економічну природу витрат через категорії зовнішніх, внутрішніх та альтернативних витрат. Показано, що зростання вартості енергоресурсів і робочої сили змінює структуру граничних та середніх витрат підприємства, а руйнування виробничих потужностей веде до втрати ефекту масштабу. Попри непрямі втрати економіки у 1,7 трлн дол. США, великі та середні підприємства зберегли позитивний результат 655,2 млрд грн за три квартали 2025 р. Запропоновано п'ять напрямів удосконалення управління витратами: енергетичну автономію, цифрову трансформацію, кадрову оптимізацію, реструктуризацію логістики та управління фінансовими ризиками. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами при формуванні стратегії управління витратами в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: економічні витрати, управління витратами, граничні витрати, альтернативні витрати, ефект масштабу, еластичність попиту, енергетична автономія, воєнний стан, повоєнне відновлення, Україна.

MANAGEMENT OF ENTERPRISE ECONOMIC COSTS UNDER MARTIAL LAW AND POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE

The purpose of this article is to examine how Ukrainian enterprises manage economic costs under martial law and to outline the priorities for cost management during the post-war recovery period. The relevance of the topic stems from the scale of the economic shock caused by Russia's full-scale invasion, which has reshaped the cost structure of nearly every domestic enterprise through energy price shocks, labor shortages, logistics disruption, and the destruction of productive capacity.

The study applies a combination of theoretical and empirical methods, including analysis and synthesis of scientific literature on enterprise cost management, a microeconomic framework built on marginal cost analysis, opportunity cost, and the effect of scale, together with statistical processing of official data from the State Statistics Service of Ukraine, the KSE Institute, and sectoral business surveys covering the period from 2023 to 2026.

The results demonstrate that backup electricity generation now costs Ukrainian enterprises between 35 and 45

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Іванова Н.Ю., Палієнко Т.П., Горілий А.Р., 2026

hryvnias per kilowatt hour once fuel, maintenance, and depreciation are included, roughly three times the highest network tariff, which pushes short run marginal and average cost curves sharply upward and makes investment in solar generation an economically rational decision rather than merely a safety measure. The loss of production capacity has simultaneously pushed many firms along the long run average cost curve toward higher unit costs. Demand elasticity explains why globally traded commodity exporters absorb cost shocks through compressed margins while producers of inelastic staple goods pass rising energy costs directly into consumer prices. Despite indirect economic losses estimated by the KSE Institute at approximately 1.7 trillion US dollars in lost revenue, large and medium sized Ukrainian enterprises still generated a positive pre-tax financial result of 655.2 billion hryvnias in the first three quarters of 2025, and the share of loss making enterprises declined year on year, confirming a gradual adaptation of the corporate sector.

The practical value of the results lies in the identification of five important areas of enterprise cost management, covering energy autonomy, digital transformation, workforce optimization, logistics restructuring, and financial risk management, each of which is supported by specific tools currently in use. This interaction of elements is directly applicable to enterprises operating in conditions of constant uncertainty and provides a basis for further research into adaptive, digital cost management systems for the post-war economy of Ukraine.

Keywords: economic costs, cost management, marginal cost, opportunity cost, economies of scale, demand elasticity, energy autonomy, martial law, post-war recovery, Ukraine.

JEL classification: D21, D24, L21, M11, M21.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна росії проти України докорінно змінила умови господарювання вітчизняних підприємств і поставила під сумнів більшість довоєнних моделей управління витратами. Якщо до 2022 р. основним завданням менеджменту було послідовне зниження собівартості та підвищення прибутковості, то в умовах війни на перший план вийшло питання виживання бізнесу за різкого і часто непрогнозованого зростання витрат на енергоресурси, логістику, безпеку персоналу та відновлення пошкодженого майна.

Дана ситуація загострює класичну мікроекономічну проблему обмеженості ресурсів. Підприємства змушені ухвалювати рішення про розподіл обмежених коштів між виробництвом, безпекою, релокацією та розвитком в умовах, коли ціна більшості ресурсів зростає одночасно, а можливість перекласти це зростання на споживача через ціну товару обмежена платоспроможністю ринку. Тому дослідження механізмів управління витратами набуває не лише прикладного, а й теоретичного значення, оскільки дозволяє перевірити, як класичні мікроекономічні концепції граничних витрат, альтернативних витрат та ефекту масштабу працюють в умовах екстремальної невизначеності.

Актуальність теми посилюється тим, що процес повоєнного відновлення України вимагатиме формування нових, адаптивних напрямків управління витратами, які враховуватимуть як довоєнний досвід, так і нові структурні реалії, зокрема хронічно високу вартість енергії, стійкий дефіцит робочої сили та необхідність інтеграції до європейського економічного простору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління витратами підприємства традиційно перебуває у центрі уваги науково-економічної спільноти. Теоретичні основи класифікації витрат, зокрема розмежування зовнішніх, внутрішніх витрат та нормального прибутку, закладені у класичних працях з мікроекономіки та залишаються основою для сучасних досліджень.

Проблематику управління витратами промислових підприємств в умовах повоєнної відбудови

досліджують Д. Бондар, В. Радько та С. Мацюра, які наголошують на необхідності адаптації сучасних підходів до управління витратами й калькулювання собівартості до умов зростання цін на енергоносії, сировину, матеріали та ресурси, необхідні для відновлення виробничих потужностей [1]. Питання обліку витрат на відновлення підприємств у післявоєнній економіці розкрито у роботі А. Сакун, де авторка акцентує увагу на проблемах класифікації та визнання таких витрат, а також на відсутності уніфікованого підходу до їх документального підтвердження, зокрема витрат, пов'язаних із руйнуванням активів і відновленням виробничих потужностей [2]. О. Гриценко досліджує теоретико-методологічні та практичні засади обліку витрат на відновлення активів та інфраструктури у післявоєнний період, виявляє проблеми нормативного та інформаційного забезпечення такого обліку й пропонує напрями вдосконалення облікової політики підприємств, зокрема на основі адаптації міжнародних стандартів і використання цифрових технологій [3].

Стратегічний вимір управління підприємствами в умовах воєнного стану розглядають І. Спіфанова, В. Джеджула та Р. Каплун, які наголошують на необхідності постійного моніторингу зовнішнього середовища, перегляду стратегічних цілей, урахування антикризових факторів і використання інтелектуальної підтримки прийняття управлінських рішень [4]. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств проаналізовано у праці С. Кулакової, А. Ткаченко та М. Разно, де автори розглядають прогнозування, контроль і оптимізацію витрат, а також наголошують на значенні автоматизації діяльності та моделювання бізнес-процесів для підвищення ефективності управління витратами [5]. Загальні виклики, з якими зіткнулися українські підприємства в умовах повномасштабної війни, узагальнено у колективному дослідженні Н. Ковальчук та А. Калугарь, де науковці аналізують логістичні, фінансові, виробничі й продовольчі наслідки війни, а також їхній вплив на функціонування підприємств і зовнішньоекономічні процеси [6]. Також війна в Україні суттєво вплинула на ринкову поведінку

підприємств, зумовивши трансформацію структури виробничих витрат, обсягів пропозиції, логістичних процесів і взаємодії зі споживачами, що вимагає адаптації виробничих, цінових та організаційних стратегій підприємств до нових умов господарювання [7].

Високо оцінюючи внесок наведених досліджень, слід зазначити, що переважна більшість із них зосереджена на обліковому та управлінському аспектах проблеми, тоді як мікроекономічне обґрунтування зміни структури витрат підприємства через призму граничних і альтернативних витрат та ефекту масштабу залишається розкритим недостатньо. Саме ця нерозв'язана частина проблеми і визначає напрям цього дослідження.

Метою статті - дослідження мікроекономічних механізмів трансформації структури витрат українських підприємств в умовах воєнного стану та обґрунтування практичних напрямів удосконалення системи управління витратами на етапі повоєнного відновлення.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених завдань забезпечено застосуванням комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу і синтезу застосовано для опрацювання наукових публікацій з проблематики управління витратами та виокремлення нерозв'язаних питань. Компаративний метод використано для зіставлення довоєнної та воєнної структури витрат підприємств. Метод кейс-стаді застосовано для аналізу практичного досвіду окремих українських підприємств у сфері управління витратами, зокрема щодо забезпечення енергетичної незалежності. Мікроекономічний метод граничного аналізу застосовано для обґрунтування впливу зростання цін на енергоресурси на короткострокові криві середніх і граничних витрат підприємства. Статистичний метод використано для опрацювання офіційних даних Державної служби статистики України та аналітичних звітів KSE Institute та галузевих опитувань бізнесу за період 2023 до 2026 років. Метод графічного узагальнення застосовано для побудови авторської структурно-логічної схеми напрямів удосконалення управління витратами. Метод узагальнення використано під час формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Виклад основних результатів дослідження. Ефективність управління економічними витратами прямо визначає конкурентоспроможність, фінансову стійкість і платоспроможність підприємства, тому в умовах воєнного шоку ця функція набуває не описового, а стратегічного значення.

Економічні витрати підприємства являють собою сукупність ресурсів, використаних у процесі виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг, виражених у вартісній формі. У широкому економічному розумінні до витрат належать не лише фактичні грошові витрати, а й альтернативні (втрачені) вигоди від використання ресурсів у певному напрямі діяльності. Економічні витрати – це ті виплати, які фірма повинна зробити або ті доходи, які фірма

зобов'язана забезпечити постачальнику ресурсів для того, щоб відтягнути ці ресурси від використання їх в альтернативних виробництвах. Ці витрати можуть бути або зовнішніми, або внутрішніми. Грошові витрати, які фірма несе зі своєї кишені на користь постачальників ресурсів, таких як сировина, паливо, електроенергія, трудові ресурси, називаються зовнішніми. Тобто, зовнішні витрати – це плата за ресурси постачальникам, які не належать до власників даної фірми. Водночас фірма може використовувати ресурси, що належать їй самій. Витрати на власний ресурс є внутрішніми витратами і з точки зору фірми дорівнюють тим доходам, які вона могла б отримати, якби використала ці ресурси іншим чином, що і є альтернативними витратами.

Третьою складовою економічних витрат є нормальний прибуток, тобто мінімальна винагорода, необхідна для утримання підприємницького таланту в межах даного напрямку діяльності. Якщо ця мінімальна винагорода не забезпечується, підприємець переорієнтує зусилля на інший, привабливіший напрям діяльності.

Таким чином, економічні витрати охоплюють зовнішні і внутрішні витрати, включаючи нормальний прибуток, і саме вони визначають, чи варто утримувати ресурси в межах даного напрямку діяльності. З бухгалтерської точки зору витрати відображають зменшення економічних вигід підприємства у вигляді вибуття активів або виникнення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу.

Класифікація витрат на постійні та змінні дозволяє точніше пояснити механізм подорожчання продукції українських підприємств у 2022-2026 роках. Постійні витрати, такі як амортизація обладнання чи оренда приміщень, у короткостроковому періоді не змінюються від обсягу виробництва. Змінні витрати, зокрема сировина, паливо та електроенергія, навпаки, зросли настільки різко, що змінили саму форму короткострокової кривої граничних витрат підприємства. Показовим прикладом є ситуація на енергетичному ринку. У 2026 році середньозважена ринкова ціна електроенергії на добу наперед (РДН) для підприємств регулярно перевищує 5-8 гривень за кіловат-годину ще до врахування тарифів на передачу, розподіл і податку на додану вартість [8]. З урахуванням усіх складових (ринкової ціни на біржі, тарифів на передачу від НЕК «Укренерго», розподілу місцевих обленерго та ПДВ) фактична вартість кіловат-години для середнього та малого бізнесу (який переважно підключений до 2-го класу напруги) сягає від 10 до 16 гривень [9]. Якщо підприємство змушене покривати дефіцит потужності за рахунок дизельного генератора, собівартість такої електроенергії є критично високою. Лише витрати на пальне за умови неповного завантаження обладнання можуть становити понад 25 гривень за кіловат-годину. А з урахуванням регулярного технічного обслуговування, логістики пального та амортизації генератора, реальна собівартість автономного кіловата для бізнесу сягає 35-45 гривень, що в три рази дорожче за навіть

найвищі мережеві тарифи.

З мікроекономічної точки зору це означає різкий зсув кривої граничних витрат (MC) підприємства вгору при використанні резервного живлення, оскільки кожна додаткова одиниця електроенергії, отримана з генератора, коштує в два з половиною до п'яти разів дорожче за мережеву електроенергію. Гранична вартість електроенергії обчислюється як відношення приросту загальних витрат до приросту обсягу випущеної продукції та прямо пояснює, чому це узгоджується з логікою максимізації прибутку за умови рівності граничного доходу і граничних витрат: раціональний підприємець зацікавлений мінімізувати обсяг виробництва саме в години, коли доводиться покладатися на генератор, і чому інвестиція у власну сонячну генерацію, яка знижує граничну вартість електроенергії до майже нульового рівня в світлу частину доби, стає економічно раціональним рішенням, а не лише заходом енергетичної безпеки. При цьому варто розрізняти граничну і середню вартість такого рішення: гранична вартість кіловата від уже встановленої сонячної станції справді близька до нуля, однак рішення про саму інвестицію ухвалюється на основі середніх витрат за весь строк служби станції, з урахуванням капітальних вкладень, а не лише граничних витрат експлуатації. Саме тому дедалі більше українських підприємств переходять від резервних генераторів до власних сонячних станцій та накопичувачів енергії, розглядаючи це не як витрату, а як інструмент управління собівартістю.

Категорія альтернативних витрат добре пояснює логіку рішень українських підприємців щодо релокації бізнесу. Підприємець, який залишається вести діяльність у регіоні з підвищеним рівнем ризику, фактично відмовляється від альтернативи, а саме від потенційно вищого і стабільнішого доходу, який він міг би отримати, релокувавши виробництво в безпечніший регіон або за кордон. Якщо цей втрачений дохід перевищує вигоди від збереження наявних виробничих зв'язків, ринку збуту та кваліфікованого персоналу, рішення про релокацію стає економічно обґрунтованим, і саме це пояснює, чому за роки повномасштабної війни тисячі підприємств скористалися державною програмою релокації виробництва.

Не менш важливим є ефект масштабу. Частина підприємств втратила виробничі потужності внаслідок бойових дій або була змушена суттєво скоротити обсяги випуску через дефіцит сировини, енергії або робочої сили. У результаті підприємство опиняється в точці кривої довгострокових середніх витрат (LRAC), де менший обсяг виробництва відповідає вищим середнім витратам на одиницю продукції, оскільки постійні витрати розподіляються на меншу кількість продукції. Це пояснює, чому собівартість продукції багатьох українських виробників зросла не лише через подорожчання ресурсів, а й через саму втрату ефекту масштабу.

Еластичність попиту також допомагає пояснити, чому різні галузі по-різному переживають цей шок. Наприклад, великі підприємства аграрного експорту

(такі як «Кернел» чи «Нібулон»), які реалізують соняшникову олію або кукурудзу на глобальних біржах, виступають суто ціноотримувачами. Вони стикаються з абсолютно еластичним попитом і не можуть закласти витрати на дизель для елеваторів у світову ціну, тому змушені абсорбувати цей шок самостійно, компресуючи власну маржу та оптимізуючи логістику. Натомість підприємства, що працюють на внутрішньому ринку в сегментах із низькою ціновою еластичністю попиту, мають більше можливостей для трансмісії витрат. Яскравим прикладом є хлібопекарська галузь, де технологічний цикл випікання хліба не дозволяє переривати процеси, а попит на продукцію є нееластичним, оскільки це товар першої потреби. У результаті хлібозаводи змушені закладати наддорогу «генераторну» електрику в кінцеву вартість продукту, що споживачі одразу бачать на цінниках у супермаркетах.

Повномасштабна військова агресія суттєво трансформувала умови функціонування вітчизняних підприємств. Головним завданням багатьох підприємств стало не стільки максимізація прибутку, скільки забезпечення безперервності виробничої діяльності, збереження персоналу, підтримання ліквідності та адаптація до високого рівня ризиків. Однією з основних особливостей стало різке зростання непродуктивних витрат, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, руйнуванням виробничої інфраструктури, релокацією підприємств та зростанням вартості енергоносіїв і транспортних послуг. Значна частина підприємств була змушена здійснювати додаткові витрати на забезпечення безпеки працівників, облаштування укриттів, придбання автономних джерел енергозабезпечення, генераторів, систем зв'язку та резервного обладнання.

За оновленою оцінкою KSE Institute, опублікованою у лютому 2026 року, загальна сума непрямих втрат, завданих економіці України з початку повномасштабного вторгнення, оцінюється приблизно у 1,7 трлн дол. США у вимірі втраченої виручки, або 0,6 трлн дол. США у вимірі втраченої доданої вартості [10]. Ця оцінка розрахована спільно з Міністерством розвитку громад та територій України і Національним банком України за методологією Світового банку і суттєво перевищує довоєнний річний ВВП країни. Пряма документована шкода, завдана інфраструктурі, станом на січень 2024 р. оцінювалась у 155 млрд дол. США за відновною вартістю [11].

Особливого значення набуло управління фінансовими ризиками. Інфляційні процеси, валютні коливання, зниження платоспроможності споживачів та складнощі із залученням кредитних ресурсів вимагали від підприємств постійного перегляду бюджетів. Аналітики прогнозують, що до кінця 2026 року курс долара може сягнути 46,3 гривні [12]. Для стримування подібних проінфляційних чинників Національний банк України змушений тривалий час утримувати жорсткі монетарні умови, підтвердженням чого стало підвищення НБУ облікової ставки до 15,5% у липні 2026 року [13].

Суттєвої трансформації зазнала система управління

персоналом. Через мобілізацію працівників, внутрішню міграцію населення та дефіцит кваліфікованих кадрів підприємства були змушені збільшувати витрати на професійне навчання, перекваліфікацію персоналу та соціальну підтримку працівників. За даними опитування Інституту економічних досліджень, понад 71% українських компаній сьогодні відчувають гострий брак кадрів, а рівень дефіциту в окремих технічних та робітничих сферах є найвищим за всю історію спостережень [14]. Водночас значного поширення набули гнучкі форми організації праці та аутсорсинг окремих бізнес-процесів. Основним трендом подолання кадрового голоду став масовий запуск програм швидкої перекваліфікації, зокрема залучення жінок у традиційно «чоловічі» професії. Наприклад, компанії з важкої промисловості та логістики активно навчають жінок керувати великогабаритним транспортом і спецтехнікою, так, у Групі Метінвест [15] та на шахтах ДТЕК [16] жінки дедалі частіше опановують професії машиністок підземних установок або водіїв навантажувачів, а великі рітейлери на кшталт «ЕКО-маркет» чи «Епіцентр» масово готують водійок електроштабелерів та автонавантажувачів для складських комплексів та зменшують вагу пакувань

товарів [17].

Попри безпрецедентний масштаб шоку, значна частина вітчизняного великого та середнього бізнесу продемонструвала високу адаптивність у керуванні витратами. Про це свідчать агреговані макроекономічні показники: за підсумками трьох кварталів (січня–вересня) 2025 року зведений чистий прибуток підприємств до оподаткування залишився позитивним, склавши 655,2 млрд грн. Хоча порівняно з аналогічним періодом попереднього року спостерігається помірна низхідна динаміка – фінансовий результат скоротився на 9,2% (з 720,6 млрд грн у 2024 році). У структурі цього показника сукупний прибуток рентабельних компаній сягнув 810,7 млрд грн, тоді як загальні втрати збиткового сегмента ринку становили 155,5 млрд грн, що, прикметно, на 9,6% менше, ніж за дев'ять місяців 2024 року. Крім того, фіксується стабілізація частки підприємств, які спрацювали в мінус: за три квартали 2025 року їхня питома вага знизилася до 24,4% (проти 24,9% у попередньому періоді), що підтверджує поступове вирівнювання фінансової стійкості корпоративного сектору [18] (детальніше динаміку доходів та втрат відображено в табл. 1).

Таблиця 1

Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків у % до відповідного періоду попереднього року

Рік	Період	Прибуток	Збитки
2024	I кв.	139,5	96,5
2024	I півр.	149,7	110,6
2024	9 міс.	140,9	113,6
2024	рік	119,0	109,7
2025	I кв.	95,3	96,1
2025	I півр.	89,7	98,8
2025	9 міс.	90,8	90,4

Джерело: створено авторами на основі [18].

Перехід від воєнного стану до повоєнного відновлення варто розглядати не як одномоментну зміну правового режиму, а як поступову трансформацію пріоритетів управління витратами. Якщо в умовах війни підприємства насамперед намагаються забезпечити безперервність діяльності та зберегти персонал, то в період відбудови на перший план виходять питання модернізації виробничих фондів, підвищення енергоефективності та інтеграції до європейського економічного простору. Одним із інструментів підтримки українського бізнесу є програма EU4Business, у межах якої у 2025 році Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Європейський інвестиційний фонд (ЄІФ) уклали угоди із сімома українськими банками, що мають розблокувати близько 250 млн євро фінансування для приблизно 4600 малих і середніх підприємств (МСП), зокрема підприємств, очолюваних ветеранами,

внутрішньо переміщеними особами, жінками та молодими підприємцями [19]. У березні 2026 року Керівна рада Ukraine Investment Framework схвалила пакет із восьми програм загальною вартістю 1,5 млрд євро для підтримки відновлення, реконструкції та модернізації України [19]. Використання таких інструментів дає підприємствам змогу залучати кредитні та грантові ресурси для фінансування релокації, відновлення й модернізації, зменшуючи потребу в повному самофінансуванні інвестиційних проектів і потенційно знижуючи середню вартість залученого капіталу.

Система управління витратами підприємств у період повоєнного відновлення має базуватися на комплексному поєднанні організаційних, технологічних, фінансових та ресурсних інструментів (рис. 1).



Рис. 1. Напрями вдосконалення управління витратами підприємств у період повоєнного відновлення
Джерело: власна розробка авторів.

На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на скорочення витрат, запропоновані напрями на рис. 1 спрямовані на підвищення економічної стійкості, адаптивності та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, взаємозв'язок яких забезпечує не лише оптимізацію структури витрат, а й мінімізацію впливу зовнішніх шоків, підвищення прозорості управлінських рішень та ефективніше використання ресурсів. Зокрема енергетична автономія спрямована на зниження залежності підприємств від нестабільного енергопостачання шляхом розвитку власної генерації, використання накопичувачів енергії та впровадження енергосервісних механізмів, що дозволяє не лише скоротити операційні витрати, а й підвищити безперервність виробничих процесів. Технологічна цифровізація забезпечує прозорість контролю витрат, автоматизацію рутинних операцій і перехід до хмарних моделей використання програмного забезпечення, що зменшує капітальні інвестиції та підвищує ефективність управління ресурсами. Кадрова оптимізація орієнтована не на скорочення персоналу, а на підвищення його продуктивності через перекваліфікацію, гнучкі системи мотивації та програми підтримки добробуту працівників. Одночасно реструктуризація логістики передбачає диверсифікацію постачальників, оптимізацію запасів і локалізацію закупівель як інструменти мінімізації

ризиків перебоїв у ланцюгах постачання. Завершальним елементом є управління фінансовими ризиками, яке охоплює підтримку ліквідності, залучення зовнішнього фінансування та валютне хеджування. У сукупності зазначені напрями формують адаптивну модель управління витратами, орієнтовану на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у післявоєнній економіці.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що традиційні категорії мікроекономічної теорії витрат, зокрема розмежування зовнішніх, внутрішніх та альтернативних витрат, а також концепції граничних витрат і ефекту масштабу, зберігають повну аналітичну силу навіть в умовах екстремального шоку пропозиції, спричиненого війною, і дають змогу пояснити не лише масштаб подорожчання ресурсів, а й логіку конкретних управлінських рішень українських підприємств, від переходу на власну генерацію до релокації виробництва.

Застосування мікроекономічного підходу до дослідження даної проблеми показало, що зростання вартості автономної електроенергії в межах 35-45 гривень за кіловат-годину спричинило прямий зсув кривих короткострокових витрат більшості українських підприємств вгору, а втрата виробничих потужностей призвела до руху вздовж кривої

довгострокових середніх витрат у бік вищої собівартості одиниці продукції. Аналіз галузевих кейсів підтвердив, що еластичність попиту визначає здатність підприємства перекладати зростання витрат на ціну, аграрні експортери на кшталт «Кернел» чи «Нібулон» амортизують шок самостійно, тоді як виробники товарів першої потреби, зокрема хлібопекарська галузь, змушені закладати подорожчання енергії у ціну для споживача.

Аналіз статистичних даних підтвердив масштаб економічного шоку, зокрема за оцінкою KSE Institute, сукупні втрати економіки України у виторгу оцінюються в 1,7 трлн дол. США, тоді як великі і середні підприємства за три квартали 2025 року все ж зберегли позитивний фінансовий результат у розмірі 655,2 млрд грн, а частка збиткових підприємств скоротилася до 24,4%. Це поєднання підтверджує основну мікроекономічну тезу дослідження, що адаптація відбувається не рівномірно, а вибірково, і розрив поглиблюється саме між підприємствами, здатними змістити структуру витрат (передусім за рахунок енергетичної автономії та диверсифікації постачання), і тими, що зберігають стару, негнучку модель витрат.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано авторське бачення напрямів управління витратами підприємства у період повоєнного відновлення, що охоплює п'ять взаємопов'язаних напрямів. Реалізація запропонованої моделі потребує послідовних кроків на рівні підприємства, зокрема у сфері енергетики варто переходити до власної генерації та енергосервісних контрактів замість подальшого нарощування витрат на дизельне паливо. У технологічній сфері

першочерговим є впровадження цифрових інструментів контролю витрат у реальному часі. Кадрову політику доцільно будувати на перекваліфікації та гнучких формах зайнятості замість пошуку персоналу на вичерпаному ринку праці. У логістиці варто закладати диверсифікацію постачання як постійну практику, а не разову антикризову міру. Фінансове управління має спиратися на сценарне планування, яке враховує кілька варіантів розвитку подій замість одного прогнозу. На рівні держави ефективність цих кроків суттєво зросте за умов синхронної підтримки через грантові та кредитні механізми.

Таким чином, ефективне управління економічними витратами є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови держави. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення адаптивних моделей управління витратами з використанням цифрових технологій, штучного інтелекту, методів прогнозної аналітики та сучасних інструментів оцінювання економічної стійкості підприємств.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. При підготовці статті авторами використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-5.6 та Gemini 3.1 Pro) для цілей пошуку та для допомоги у структуруванні тексту відповідно до вимог журналу. Формулювання висновків, науковий аналіз, інтерпретація результатів та авторська схема виконані авторами самостійно. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Бондар Д., Радько В., Мацюра С. Управління витратами промислових підприємств в умовах повоєнної відбудови. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 154–158. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.197.154-158>
2. Сакун А. Ж. Облік і аудит витрат на відновлення підприємств в умовах післявоєнної економіки України: проблеми, підходи та перспективи розвитку. *Таврійський Науковий Вісник. Серія: Економіка*. 2025. Т. 24. С. 176–185. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.18>
3. Гриценко О. Облік витрат на відновлення активів і інфраструктури у післявоєнний період: проблеми та напрямки вдосконалення. *Фінансовий простір*. 2025. Т. 57, № 3. С. 31–41. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3\(57\).2025.314041](https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.314041)
4. Єпіфанова І., Джеджула В., Каплун Р. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>
5. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Т. 1, № 8. С. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-05>
6. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з Росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>
7. Іванова Н. Ю., Палієнко Т. П. Вплив війни в Україні на ринкову поведінку підприємств: трансформація пропозиції та структури економічних витрат. *Здобутки економіки: перспектива та інновації*. 2026. № 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20606451>
8. Червень 2026: індекс ціни електроенергії base на РДН становить 5 599,19 грн/мвт*год. Оператор ринку. URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/newsctr/n/33780> (дата звернення: 14.08.2026).
9. Electricity prices Ukraine. Euenergy. URL: <https://euenergy.live/ukraine> (дата звернення: 14.08.2026).
10. Losses of Ukraine's economy estimated at \$1.7 trillion in lost revenue by end-2026. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/losses-of-ukraine-s-economy-estimated-at-1-7-trillion-in-lost-revenue-by-end-2026-kse-institute/> (дата звернення: 15.08.2026).
11. \$155 billion – the total amount of damages caused to Ukraine's infrastructure due to the war, as of January 2024. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/155-billion-the-total-amount-of-damages->

caused-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-as-of-january-2024/(дата звернення: 15.08.2026).

12. A Longer War Will Require an Additional \$67.4 Billion in Partner Financing in 2027–29 – Ukraine Macroeconomic Handbook by KSE Institute. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/a-longer-war-will-require-an-additional-67-4-billion-in-partner-financing-in-2027-29-ukraine-macroeconomic-handbook-by-kse-institute/>(дата звернення: 15.08.2026).

13. NBU Raises Key Policy Rate to 15.5%. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-do-155-23279>(дата звернення: 15.08.2026).

14. New Monthly Enterprises Survey №50, June 2026. IER. URL: <https://ier.am.com.ua/en/product/new-monthly-enterprises-survey-50-june-2026/> (дата звернення: 15.08.2026).

15. «We need to protect the economy» – female employees of Metinvest Pokrovske Coal on choosing male professions for The Monitor. METINVEST. URL: <https://metinvestholding.com/en/media/news/mi-mamo-zahischati-ekonomku-pracvnic-metinvest-pokrovsjkgvuglya-pro-vibr-cholovchih-profesj-dlya-the-monitor>(дата звернення: 15.08.2026).

16. Hunder M. Ukraine's coal mines turn to women to solve wartime staff shortages. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-coal-mines-turn-women-solve-wartime-staff-shortages-2023-11-22/>(дата звернення: 15.08.2026).

17. Смирнова І. Торговельні мережі навчають жінок «чоловічим» професіям. Thepage.ua. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yak-ritejleri-virishuyut-problemu-deficitu-kadriv> (дата звернення: 15.08.2026).

18. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень–вересень 2025 року. Держстат. URL: https://stat.gov.ua/en/node/7596?utm_source=(дата звернення: 15.08.2026).

19. EIB Group provided a record €1.5 billion for Ukraine in 2025. European Investment Bank. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2026-074-eib-group-provided-a-record-eur1-5-billion-for-ukraine-in-2025> (дата звернення: 15.08.2026).

References:

1. Bondar, D., Radko, V., & Matsiura, S. (2025). Upravlinnia vytratamy promyslovykh pidpriemstv v umovakh povoiennoi vidbudovy [Cost management of industrial enterprises in the conditions of post-war reconstruction]. *Ekonomichnyi Prostir*, (197), 154–158. <https://doi.org/10.30838/ep.197.154-158> [in Ukrainian].

2. Sakun, A. (2025). Oblik i audyt vytrat na vidnovlennia pidpriemstv v umovakh pisliavoiennoi ekonomiky Ukrainy: problemy, pidkhody ta perspektyvy rozvytku [Accounting and audit of recovery costs of enterprises in the post-war economy of Ukraine: problems, approaches, and development prospects]. *Tavriyskiy Naukoviy Visnyk. Seriya: Ekonomika*, (24), 176–185. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.18> [in Ukrainian].

3. Hrytsenko, O. (2025). Oblik vytrat na vidnovlennia aktyviv i infrastruktury u pisliavoiennyi period: problemy ta napriamy vdoskonalennia [Accounting for the costs of restoring assets and infrastructure in the post-war period: problems and directions for improvement]. *Finansovyi Prostir*, 57(3), 31–41. [https://doi.org/10.30970/fp.3\(57\).2025.314041](https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.314041) [in Ukrainian].

4. Yepifanova, I., Dzhezdzula, V., & Kaplun, R. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu [Features of strategic management of enterprises in conditions of war]. *Innovation and Sustainability*, (4), 64–71. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71> [in Ukrainian].

5. Kulakova, S., Tkachenko, A., & Razno, M. (2023). Suchasni aspekty upravlinnia vytratamy ukrainskykh pidpriemstv [Modern aspects of cost management of ukrainian enterprises]. *Finansovo-kredytni Systemy: Perspektyvy Rozvytku*, 1(8), 40–48. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-05> [in Ukrainian].

6. Kovalchuk, N., & Kaluhar, A. (2022). Vykylykly dlia pidpriemstv Ukrainy v umovakh viiny z Rosiieiu [Challenges for Ukraine's enterprises in the conditions of war with Russia]. *Ekonomika Ta Suspilstvo*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> [in Ukrainian].

7. Ivanova, N., & Paliienko, T. (2026). Vplyv viiny v Ukraini na rynkovu povedinku pidpriemstv: transformatsiia propozytzii ta struktury ekonomichnykh vytrat [The Impact of the War in Ukraine on the Market Behavior of Enterprises: Transformation of Supply and the Structure of Economic Costs]. *Zdobutky Ekonomiky: Perspektyvy Ta Innovatsii*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20606451> [in Ukrainian].

8. Operator rynku. (2026, July 2). Cherven 2026: indeks tsiny elektroenerhii base na rdn stanovyt 5 599,19 hrm/mvt*hod [June 2026: base electricity price index on dam is 5,599.19 uah/mwh]. <https://www.oree.com.ua/index.php/newsctr/n/33780> [in Ukrainian].

9. Euenergy. (2026). Electricity prices Ukraine. <https://euenergy.live/ukraine>

10. Kyiv School of Economics. (2026, February 23). Losses of Ukraine's economy estimated at \$1.7 trillion in lost revenue by end-2026. <https://kse.ua/about-the-school/news/losses-of-ukraine-s-economy-estimated-at-1-7-trillion-in-lost-revenue-by-end-2026-kse-institute/>

11. Kyiv School of Economics. (2024a, February 13). \$155 billion — the total amount of damages caused to Ukraine's infrastructure due to the war, as of January 2024. <https://kse.ua/about-the-school/news/155-billion-the-total-amount-of-damages-caused-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-as-of-january-2024/>

12. Kyiv School of Economics. (2026b, July 29). A longer war will require an additional \$67.4 billion in partner

financing in 2027–29 — Ukraine Macroeconomic Handbook by KSE Institute. <https://kse.ua/about-the-school/news/a-longer-war-will-require-an-additional-67-4-billion-in-partner-financing-in-2027-29-ukraine-macroeconomic-handbook-by-kse-institute/>

13. National Bank of Ukraine. (2026, July 30). NBU raises key policy rate to 15.5%. <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-do-155-23279>

14. Institute for Economic Research and Policy Consulting. (2026, August 12). New Monthly Enterprises Survey №50, June 2026. <https://ier.am.com.ua/en/product/new-monthly-enterprises-survey-50-june-2026/>

15. METINVEST. (2024, August 5). «We need to protect the economy» — female employees of Metinvest Pokrovske Coal on choosing male professions for The Monitor. <https://metinvestholding.com/en/media/news/mi-mamozahischati-ekonomku-pracvnic-metinvest-pokrovsjkvuglya-pro-vibr-cholovchih-profesj-dlya-the-monitor>

16. Hunder, M. (2023, November 22). Ukraine's coal mines turn to women to solve wartime staff shortages. Reuters. <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-coal-mines-turn-women-solve-wartime-staff-shortages-2023-11-22/>

17. Smyrnova, I. (2024, February 22). Torhovelni merezhi navchaiut zhinok «cholovichym» profesiiam [Retail chains are training women for «male» professions]. <https://thepage.ua/ua/news/yak-ritejleri-virishuyut-problemu-deficitu-kadriv> [in Ukrainian].

18. State Statistics Service of Ukraine. (2025, November 28). Finansovi rezultaty diialnosti velykykh ta serednikh pidpriemstv za sichen-veresen 2025 roku [Financial results of large and medium-sized enterprises for January–September 2025]. https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpriemstv-za-sichen-veresen?utm_source= [in Ukrainian].

19. European Investment Bank. (2026, March 4). EIB Group provided a record €1.5 billion for Ukraine in 2025. <https://www.eib.org/en/press/all/2026-074-eib-group-provided-a-record-eur1-5-billion-for-ukraine-in-2025>

Дата надходження статті: 01.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 14.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.