

Міністерство освіти і науки України
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Повещенко Максим Едуардович

УДК 330.131:658.15]:339.37

ДИСЕРТАЦІЯ
«ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»

Спеціальність 051 – Економіка

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М.Е. Повещенко

Науковий керівник:

Каліна Ірина Іванівна,

доктор економічних наук, професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Повещенко М.Е. Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню важливої науково–прикладної проблеми, пов’язаної з обґрунтуванням і розробкою теоретико–методичних засад та науково–практичних рекомендацій щодо удосконалення економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі в умовах динамічних змін.

В дисертації досліджено парадигму таких понять як “оптимізація управління витратами у роздрібній торгівлі” та “витрати підприємств роздрібної торгівлі”, які розкриті через науково–практичні підходи та трансформовані до сучасних умов.

В науковому доробку удосконалено економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі, який поєднує фінансово-економічні, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні, мотиваційні, нормативно-правові та безпеково-ризикові інструменти в єдину адаптивну структуру, орієнтовану на підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів в умовах цифровізації, конкурентного середовища, логістичних ризиків і воєнно-економічної нестабільності

А також удосконалено стратегію оптимізації управління витратами, що поєднує кластеризацію індикаторів із мультиплікативною оцінкою потенціалу (1–27), узгоджує тип стратегії розвитку, тип стратегії витрат і цифровізаційно визначену політику з модифікованим “золотим правилом економіки” та інтегральними коефіцієнтами узгодженості, інституціоналізує цифровий вимір

(проактивна, адаптивна, традиційна політика) як самостійний критерій стратегічної спроможності, і забезпечує практичну дорожню карту трансформації-від поетапної модернізації до повної цифрової інтеграції, що безпосередньо підвищує результативність витратної політики підприємства роздрібною політики.

У науковій роботі обґрунтовано методичний підхід до вибору індикаторів стратегії оптимізації управління витратами, який враховує стратегічні орієнтири розвитку підприємства роздрібною торгівлі, корпоративні пріоритети, рівень цифровізації управлінських процесів та ефективність використання ресурсів, що забезпечує можливість формування адаптивної, аналітично обґрунтованої методики оцінювання типу стратегії оптимізації витрат у динамічному конкурентному середовищі.

Визначено методичні підходи щодо систематизації класифікації витрат підприємств роздрібною торгівлі, яка полягає у поєднанні економічних, функціональних, часових, управлінських, технологічних і безпекових ознак у єдину методологічну систему, що дозволяє комплексно оцінювати витрати з позицій створення цінності, оптимізації обігових коштів і підвищення ефективності продажів та враховує вплив цифровізації, логістичної інтеграції, маркетингових та інформаційно-технологічних процесів, що визначають сучасний характер торговельної діяльності.

У дослідженні розглянуто інтегральний показник розвитку підприємства, який виступає універсальним інструментом моніторингу динаміки ефективності, що базується на поєднанні коефіцієнтів узгодженості Спірмена та Кендалла, який забезпечує більш об'єктивну оцінку ступеня відповідності між фактичними та еталонними параметрами діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

Ключові слова: оптимізація витрат, управління витратами, підприємства роздрібною торгівлі, витрати, класифікація витрат, економічний механізм, стратегія, роздрібна торгівля, цифровізація, концепція, додана вартість, витрати на персонал, економічні інструменти, бізнес-процес.

ANNOTATION

Poveshchenko M. Formation of an economic mechanism for optimizing the cost management of retail enterprises. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics. – PrJSC "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to solving an important scientific and applied problem related to the substantiation and development of theoretical and methodological principles and scientific and practical recommendations for improving the economic mechanism for optimizing the cost management of retail enterprises in conditions of dynamic changes.

The dissertation explores the paradigm of such concepts as "optimization of cost management in retail" and "costs of retail enterprises", which are revealed through scientific and practical approaches and transformed to modern conditions.

The scientific work has improved the economic mechanism for optimizing the management of retail enterprises' costs, which combines financial-economic, organizational-management, information-technological, motivational, regulatory-legal and security-risk tools into a single adaptive structure focused on increasing the efficiency of using financial, material, labor and information resources in the conditions of digitalization, competitive environment, logistical risks and military-economic instability. The strategy for optimizing cost management has also been improved, which combines clustering of indicators with a multiplicative assessment of potential (1–27), coordinates the type of development strategy, the type of cost strategy and the digitally defined policy with the modified “golden rule of economics” and integral coherence coefficients, institutionalizes the digital dimension (proactive, adaptive, traditional policy) as an independent criterion of strategic capability, and provides a practical roadmap for transformation - from phased modernization to full digital integration, which directly increases the

effectiveness of the cost policy of the retail policy enterprise.

The scientific work substantiates a methodological approach to the selection of indicators of the cost management optimization strategy, which takes into account the strategic guidelines for the development of the retail enterprise, corporate priorities, the level of digitalization of management processes and the efficiency of resource use, which provides the possibility of forming an adaptive, analytically based methodology for assessing the type of cost optimization strategy in a dynamic competitive environment.

Methodological approaches to systematizing the classification of costs of retail enterprises are determined, which consists in combining economic, functional, time, management, technological and security features into a single methodological system, which allows for a comprehensive assessment of costs from the standpoint of value creation, optimization of working capital and increasing sales efficiency and takes into account the impact of digitalization, logistics integration, marketing and information and technological processes that determine the modern nature of trade activities.

The study considers the integral indicator of enterprise development, which acts as a universal tool for monitoring the dynamics of efficiency, based on a combination of Spearman and Kendall correlation coefficients, which provides a more objective assessment of the degree of correspondence between the actual and reference parameters of the retail enterprise.

Keywords: cost optimization, cost management, retail enterprises, costs, cost classification, economic mechanism, strategy, retail trade, digitalization, concept, added value, personnel costs, economic tools, business process.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Повещенко, М. (2024). Організаційно-економічні аспекти побудови механізму управління витратами на підприємствах. *Економічний простір*, (189), 360-364. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-63>

2. Повещенко М.Е. Витрати торговельних підприємств: парадигмальні основи та напрями трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. No 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6486>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-37>

3. Повещенко, . М. Е. (2025). Оцінка функціонування підприємств роздрібної торгівлі в період воєнного стану. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(6), 256-261. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-31S](https://doi.org/10.60022/2(6)-31S)

Тези конференцій:

1. Повещенко М.Е. Основні функції управління витратами в конкурентному середовищі. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р.С. 275-277.

2. Повещенко М.Е. Система управління на підприємстві в період небезпечних умов. XI Міжнародній науково-практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики»м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 496.

3. Повещенко М.Е. Відмінність понять: “витрати”, “затрати” та “видатки”. Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 402 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ.....	18
1.1. Парадигма понять «витрати», «управління витратами» та «оптимізація управління витратами» у роздрібній торгівлі.....	18
1.2. Класифікаційні ознаки витрат в роздрібній торгівлі.....	34
1.3. Концептуальні основи процесу управління витратами підприємств роздрібної торгівлі.....	48
Висновки до розділу 1.....	59
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	61
2.1. Аналіз діяльності роздрібної торгівлі в Україні.....	61
2.2. Аналіз доданої вартості за витратами виробництва підприємств роздрібної торгівлі за 2019 – 2023 роки.....	75
2.3. Оцінка витрат на персонал підприємств роздрібної торгівлі.....	104
Висновки до розділу 2.....	130
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	133
3.1. Удосконалення економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації та невизначеності.....	133
3.2. Стратегія оптимізації управління витратами підприємств	

роздрібної торгівлі.....	144
3.3. Економіко–математичне моделювання оптимального рівня витрат підприємств роздрібної торгівлі.....	168
Висновки до розділу 3.....	182
ВИСНОВОК.....	186
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	190
ДОДАТКИ.....	207

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції, цифровізації бізнес–процесів і нестабільності зовнішнього середовища одним із ключових напрямів забезпечення зростання ринкової вартості, прибутковості та конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі є досягнення оптимального рівня витрат. Саме раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності операційної діяльності та впровадження сучасних підходів до управління витратами стають основою стійкого розвитку торговельних підприємств.

Особливої актуальності ці процеси набувають у роздрібній торгівлі, де висока динаміка цін, значна матеріаломісткість товарних запасів, витратність логістичних процесів та енергозалежність створюють передумови для формування економічно обґрунтованої структури витрат. Висока частка змінних і постійних витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, зберіганням і реалізацією товарів, вимагає розроблення ефективного економічного механізму управління оптимізацією витрат, який забезпечуватиме фінансову стійкість торговельного бізнесу навіть за умов ринкових коливань.

Значимість проблеми оптимізації витрат у роздрібній торгівлі зумовлена також складністю побудови й функціонування витратного механізму, який має свою галузеву специфіку. Торгівля характеризується розгалуженою мережею торгових точок, широкою товарною номенклатурою, високим рівнем операційних витрат, значним фондом оплати праці та великим обсягом інформаційних потоків. Це ускладнює процес формування, групування, оцінювання, планування та контролю витрат, а також їх подальшої оптимізації за різними напрямками – логістичними, енергетичними, маркетинговими, адміністративними та кадровими.

Виходячи з цього, одним із ключових критеріїв досягнення оптимального рівня витрат у роздрібній торгівлі є ефективне функціонування економічного механізму управління оптимізацією витрат, який базується на узгодженні

економічних, організаційних, мотиваційних, фінансових та технологічних елементів. Рівень ефективності цього механізму визначає якість прийняття управлінських рішень, швидкість реагування на ринкові зміни, здатність підприємства знижувати невиробничі втрати й формувати конкурентоспроможну цінову політику. У сучасних умовах перед підприємствами роздрібної торгівлі постає завдання створення інтегрованого економічного механізму управління оптимізацією витрат, який би дозволяв виявляти резерви підвищення ефективності, оцінювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів та забезпечувати адаптацію системи управління до ризикового середовища. Такий механізм повинен спиратися на комплекс сучасних інструментів – контролінг, цифрову аналітику, бюджетування, автоматизований моніторинг витрат і логістичне моделювання.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління витратами, дослідження механізмів їх оптимізації та формування методологічних основ економічного управління зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: А.М. Асаул, О.М. Бандура, Ф.Ф. Бутинець, М.П. Войнаренко, О.О. Гетьман, С.Ф. Голов, В.Б. Івашкевич, К. Друрі, В.Б. Захожай, Т.П. Карпова, Дж. М. Кейнс, Н.С. Краснокутська, М.В. Кужельний, Л.І. Левицька, А.А. Мазаракі, Е. Майер, К. Маркс, Л.Г. Мельник, І.В. Михайловська, О.М. Писаренко, С.Ф. Покропивний, Д. Рікардо, О.О. Терещенко, В.В. Швець, А.Д. Шеремет Ю.С. Цал-Цалко та ін. Їхні дослідження заклали основу для формування сучасних підходів до управління витратами, контролінгу, бюджетування й оцінки ефективності економічних рішень.

Певні науковці досліджували питання оптимізації управління витрат підприємств у роздрібній торгівлі такі як: Брюховецька І.О. Коваленко Н.В., Коцеруба Н.В. Юрченко О.А., Кришталь Г.О., Скиба Г.І., Чмілб Г.Л.,

Проте низка питань щодо створення цілісної концепції економічного механізму оптимізацією управління витрат у роздрібній торгівлі залишається відкритою та дискусійною.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.
Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових

досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою: “Удосконалення управління бізнес–процесами на підприємствах” (номер державної реєстрації – 0121U000270) (удосконалено інтегральний показник розвитку підприємства, який виступає універсальним інструментом моніторингу динаміки ефективності, що дозволяє враховувати взаємозв’язки між економічними, організаційними та фінансовими складовими розвитку підприємств роздрібної торгівлі).

Мета та основні завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- провести теоретичні дослідження змісту понять «витрати», «управління витратами» та «оптимізація управління витратами» у роздрібній торгівлі;
- систематизувати класифікаційні ознаки витрат в роздрібній торгівлі;
- проаналізувати діяльність підприємств роздрібної торгівлі України;
- оцінити витрати на персонал підприємств роздрібної торгівлі;
- сформуванати концепцію “стратегічні кластери індикаторів”;
- вдосконалити економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації та невизначеності;
- впровадити стратегію оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі;
- обґрунтувати методику розрахунку інтегрального коефіцієнта розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

Об’єктом дослідження є процес оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі в умовах динамічного середовища.

Предметом дослідження є теоретико–методичні засади та прикладні

аспекти оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі, що охоплюють формування економічного механізму з урахуванням впливу цифрової трансформації та динаміки зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У процесі виконання дисертаційного дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили всебічне, системне та об'єктивне вивчення проблеми формування економічного механізму оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі

Теоретичне узагальнення – використано для уточнення понятійного апарату, категорій “витрати”, “управління витратами”, “оптимізація управління витратами” та розкриття їх еволюції у вітчизняній і зарубіжній економічній думці. Системний аналіз і синтез – застосовано для визначення структури, функцій і взаємозв'язків елементів економічного механізму управління витратами, формалізації його архітектури та узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. Групувальні методи – використано для систематизації видів витрат, типізації внутрішніх і зовнішніх чинників, а також побудови логіко-структурних схем оцінювання витрат і результативності управління.

Економіко-математичне моделювання – застосовано для побудови моделі оцінювання ефективності механізму оптимізації управління витратами. Кореляційно-регресійний аналіз – використано для кількісної оцінки взаємозв'язків між індикаторами ефективності витратної діяльності підприємств і результатами їх функціонування. Метод комплексного узагальнення – застосовано для інтеграції результатів аналітичних, статистичних і експертних досліджень у єдину систему висновків та практичних рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження становлять нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані фінансової, управлінської та HR-звітності провідних торговельних мереж України (ТОВ “АТБ – Маркет”, ТОВ “Фора”, ТОВ “Сільпо – Фуд”, ТОВ “Епіцентр К”, ТОВ “Новус Україна”, ТОВ “Еко – Маркет”, ТОВ “Велмарт”,

ТОВ “ЛотОК” тощо), що дозволило забезпечити репрезентативність і достовірність аналітичних результатів. Використано також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, у яких обґрунтовано теоретико-методичні підходи до управління витратами, формування економічного механізму їх оптимізації.

Наукова новизна результатів дослідження, отриманих особисто автором, полягає у тому, що:

удосконалено:

- дефініція поняття “оптимізація управління витратами у роздрібній торгівлі” – це адаптивно–аналітичний процес формування та реалізації управлінських рішень щодо структури й динаміки витрат підприємства роздрібною торгівлі з використанням цифрових технологій, логістичних інструментів і ризик–орієнтованого підходу з метою досягнення оптимального співвідношення “витрати – ефективність – безпека”;

- економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібною торгівлі, який полягає у формуванні інтегрованої, багаторівневої системи стратегічного, тактичного та операційного управління ресурсами, що поєднує фінансово-економічні, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні, мотиваційні, нормативно-правові та безпеково-ризикові інструменти в єдину адаптивну структуру, орієнтовану на підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів, узгодження управлінських рішень із концепцією стратегічного розвитку, забезпечення стійкості торговельної діяльності в умовах цифровізації, конкурентного середовища, логістичних ризиків і воєнно-економічної нестабільності;

- концепцію «стратегічні кластери індикаторів» до процесу формування стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібною торгівлі, що на відміну від існуючих підходів забезпечує комплексну оцінку взаємозв’язку між видом стратегії розвитку, типом стратегії управління витратами та рівнем інформаційно-цифрового забезпечення, тобто взаємозв’язок між

цифровізаційним рівнем політики управління витратами та стратегічними орієнтирами розвитку підприємства, що дає змогу формувати адаптивні, проактивні або консервативні моделі оптимізації витрат залежно від рівня інформаційного забезпечення, ефективності бізнес-процесів і стратегічних цілей підприємства роздрібної торгівлі, яка дозволяє поєднувати стратегічні, фінансово-економічні та інформаційно-аналітичні параметри у єдину кластерну систему, на основі якої здійснюється кількісна оцінка потенціалу різних комбінацій індикаторів (СКИ) для вибору оптимального типу стратегії;

– стратегію оптимізації управління витратами, яка полягає у її формалізації як інтегрованої системи стратегічного вибору, що поєднує кластеризацію індикаторів із мультиплікативною оцінкою потенціалу (1–27), узгоджує тип стратегії розвитку, тип стратегії витрат і цифровізаційно визначену політику з модифікованим «золотим правилом економіки» та інтегральними коефіцієнтами узгодженості (Спірмена, Кендалла), вводить правило «близьких СКИ» для керованих часових переходів між стратегічними станами, інституціоналізує цифровий вимір (проактивна/адаптивна/традиційна політика) як самостійний критерій стратегічної спроможності, і забезпечує практичну дорожню карту трансформації-від поетапної модернізації до повної цифрової інтеграції, що безпосередньо підвищує результативність витратної політики роздрібного підприємства;

– інтегральний показник розвитку підприємства, який виступає універсальним інструментом моніторингу динаміки ефективності, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між економічними, організаційними та фінансовими складовими розвитку підприємств роздрібної торгівлі та відрізняється від відомих тим, що він базується на поєднанні коефіцієнтів узгодженості Спірмена та Кендалла, що забезпечує більш об'єктивну оцінку ступеня відповідності між фактичними та еталонними (нормативними) параметрами діяльності підприємства роздрібної торгівлі, і це дає змогу ідентифікувати відхилення у структурі показників, визначити пріоритетні напрями оптимізації управління витратами та ресурсами.

набули подальшого розвитку:

– парадигма поняття “витрати підприємств роздрібно́ї торгівлі” – це сукупність вартісно вимірюваних ресурсних втрат матеріального, трудового, інформаційного, енергетичного, фінансового та управлінського характеру, понесених у процесі організації, забезпечення, управління та реалізації торговельно-логістичних, маркетингових і сервісних операцій, спрямованих на створення споживчої цінності товарів, підтримання безперервності бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства роздрібно́ї торгівлі у цифровому середовищі.

– методичний підхід до вибору індикаторів стратегії оптимізації управління витратами, який на відміну від традиційних підходів базується не лише на фінансово-економічних критеріях, а й враховує стратегічні орієнтири розвитку підприємства роздрібно́ї торгівлі, корпоративні пріоритети, рівень цифровізації управлінських процесів та ефективність використання ресурсів, що забезпечує можливість формування адаптивної, аналітично обґрунтованої методики оцінювання типу стратегії оптимізації витрат у динамічному конкурентному середовищі;

– науковий підхід до поняття “стратегія оптимізації управління витратами” – це інтегрована цільова стратегія підприємства, яка визначає довгострокові напрями та способи управління процесами формування, розподілу й контролю витрат, спрямованими на забезпечення ефективного використання ресурсів і реалізацію альтернативних рішень щодо оптимізації витрат у межах загальних стратегічних цілей розвитку підприємства;

– методичні підходи щодо систематизації класифікації витрат підприємств роздрібно́ї торгівлі, на відміну від традиційної виробничої, відображає комерційно-логістичну специфіку діяльності, орієнтовану не на процес створення продукції, а на забезпечення ефективного руху товарних потоків, організацію збуту, обслуговування клієнтів та управління торговельними операціями та полягає у поєднанні економічних, функціональних, часових, управлінських, технологічних і безпекових ознак у

єдину методологічну систему, що дозволяє комплексно оцінювати витрати з позицій створення цінності, оптимізації обігових коштів і підвищення ефективності продажів та враховує вплив цифровізації, логістичної інтеграції, маркетингових та інформаційно-технологічних процесів, що визначають сучасний характер торговельної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів

Запровадження у практичну діяльність висновків та пропозицій дисертанта сприятиме оптимізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі.

Зокрема, у ТОВ “АТБ – Маркет” використано розробки дисертанта запровадженню індикаторів стратегії оптимізації управління витратами, що забезпечує можливість формування адаптивної, аналітично обґрунтованої методики оцінювання типу стратегії оптимізації витрат у динамічному конкурентному середовищі (довідка від 04.12.2024 р. № 327).

У ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА” використано розробки Повещенка Максима Едуардовича запровадженню економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі, який полягає у формуванні інтегрованої, багаторівневої системи стратегічного, тактичного та операційного управління ресурсами, що поєднує фінансово-економічні, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні, мотиваційні, нормативно-правові та безпеково-ризикові інструменти в єдину адаптивну структуру, орієнтовану на підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів, узгодження управлінських рішень із концепцією стратегічного розвитку, забезпечення стійкості торговельної діяльності в умовах цифровізації, конкурентного середовища, логістичних ризиків і воєнно-економічної нестабільності (довідка від 30.12.2024 р. № 32-12/24).

Економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі, запроваджено в навчальний процес закладів вищої освіти, зокрема її використано у підготовці теоретико-методичного забезпечення, у

розробці робочих навчальних програм та силабусів відповідних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (включені кафедрою управління бізнесу у вигляді змістовних блоків до дисципліни “Стратегічний менеджмент”, “Ризик менеджмент”) та виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом “Удосконалення управління бізнес–процесами на підприємствах” (номер державної реєстрації – 0121U000270) (довідка від 25.09.2025 р. № 3979/1).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень були викладені та схвалені на: II Міжнародній науково – практичній інтернет –конференції "Актуальні проблеми та перспективи соціально – економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р. С. 248–249, XI Міжнародній науково–практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 467, Міжнародній науково–практичній конференції “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції м. Київ, 10 жовтня 2024 р. Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 402 с.

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 6 наукових працях: 3 статті у наукових фахових виданнях України та 3 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 1,63 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 1,63 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 221. Робота містить 24 таблиць, 33 рисунки, 5 додатків на 14 сторінках, список використаних джерел – 173.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Парадигма понять «витрати», «управління витратами» та «оптимізація управління витратами» у роздрібній торгівлі

Зростання обсягів виробництва та продажів зазвичай сприймається менеджерами та власниками як позитивна тенденція, що свідчить про успіх бізнесу. Якщо зростає обсяг реалізації, зростає й валовий прибуток. А якщо при цьому зростає ще й частка на ринку, це, як правило, супроводжується підвищенням рентабельності діяльності. Водночас зростання бізнесу несе за собою серйозні виклики з погляду управління витратами, особливо в умовах високих темпів розвитку. Швидке зростання торговельного підприємства створює значне навантаження на витратну частину. Часто, перш ніж менеджмент або власники усвідомлюють повний масштаб проблем, компанія вже може опинитися на межі фінансової нестійкості чи навіть банкрутства. Практика управління свідчить: як підприємства, що розвиваються занадто повільно, так і ті, що зростають надто швидко, можуть однаково страждати від фінансових труднощів. Якщо перші мають проблеми з попитом та збутом, то другі – з ефективним контролем витрат.

У динаміці розвитку кожного успішного торговельного бізнесу можна виділити три етапи. Перший – це етап якісного зростання, коли підприємство створює унікальні товари або послуги, формує свій ринковий імідж і позицію. Другий – кількісне зростання, яке супроводжується активною експансією, розширенням мережі, залученням нових клієнтів і нарощуванням обсягів продажів. У цей період зростають і витрати, і потреба в ресурсах. Третій етап – стабілізація: темпи зростання знижуються, виникає профіцит ресурсів, і

завданням стає пошук нових ефективних напрямів інвестування та трансформація кількісного потенціалу у нову якість.

Найбільш складним з точки зору контролю витрат є якраз період активного підйому. Збільшення обсягів доходів вимагає від торговельного підприємства значних інвестицій: у закупівлю нових товарів, розширення площ, відкриття нових торгових точок, впровадження IT-рішень, маркетинг тощо. Часто ці витрати фінансуються за рахунок позикових коштів, що підвищує фінансові ризики. Залучення кредитів може бути ефективним лише до того моменту, поки дохід від використання цих коштів перевищує їхню вартість. Як тільки ситуація змінюється – прибуток починає зменшуватись.

Особливо небезпечним є високий рівень зовнішніх запозичень навіть у періоди з низькою вартістю фінансування, адже кредитори можуть вимагати посилення контролю, а іноді й впливу на управлінські рішення. У практиці роздрібної торгівлі така залежність стає критичною, особливо коли обсяги продажів зростають, а разом із ними – обсяг дебіторської заборгованості, витрат на логістику, обслуговування інфраструктури та персонал [1, 2].

Крім того, постачальники в умовах стабільного зростання часто пропонують відстрочку платежів, сподіваючись на довготривалу співпрацю. Це, з одного боку, позитивно, але з іншого – розмиває контроль за грошовими потоками. Менеджмент торговельного підприємства може втратити реальне уявлення про фінансову ситуацію, що врешті-решт призводить до надмірного навантаження з боку як кредиторів, так і непрямих витрат.

Особливу увагу слід приділяти витратам у сфері роздрібної торгівлі, де на відміну від виробництва, структура витрат має інший характер. Основними статтями витрат тут виступають: закупівельна вартість товарів, витрати на оренду торгових площ, зарплата продавців та обслуговуючого персоналу, логістика, комунальні платежі, маркетингові та рекламні кампанії, а також витрати на втрати від крадіжок, псування товару або повернення. Через високий рівень конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, рентабельність часто незначна, а будь-яке неефективне управління витратами миттєво позначається

на фінансових результатах [3].

Додаткову складність створює необхідність підтримки постійної наявності широкого асортименту товарів на полицях, що вимагає великих оборотних коштів і може призвести до надлишкових залишків або залежалою товару. У свою чергу, це означає замороження коштів і підвищення витрат на зберігання [4].

Таким чином, ефективне управління витратами в роздрібній торгівлі є одним із ключових факторів успішної діяльності торговельного підприємства. Саме витрати виступають вихідною точкою в економічній моделі, що характеризує будь-яку господарську діяльність. Їхній первинний характер надає їм особливої ваги в досягненні економічного ефекту. Тому для всіх торговельних підприємств, незалежно від масштабів та форми власності, питання формування, обліку та контролю витрат є пріоритетними.

З наукового погляду витрати є загальноекономічною категорією, яка відображає використання ресурсів у процесі господарювання. Економічні витрати трактується як «витрати втрачених можливостей», тобто ті ресурси, які могли б бути використані в іншій, альтернативній діяльності з більшим ефектом. У зв'язку з обмеженістю ресурсів та наявністю альтернатив, вибір напрямку їхнього застосування стає ключовим завданням.

У теоретичному плані існують два основні підходи до розуміння природи витрат. Перший – трудова теорія вартості, де витрати розглядаються як витрати живої та уречевленої праці. Цей підхід був поширений у вітчизняній економічній науці. Другий – ресурсний, який базується на обмеженості ресурсів і альтернативності їхнього застосування. Тут витрати розглядаються в контексті формування ціни як результат взаємодії попиту та пропозиції [5].

Окрім формування достовірного фінансового результату, ефективний облік витрат у торговельному підприємстві дозволяє керувати його діяльністю, скорочувати непродуктивні витрати, раціонально використовувати ресурси та підвищувати ефективність бізнесу в цілому. Застосування сучасних методів обліку та контролю витрат – необхідна умова конкурентоспроможності в

роздрібному сегменті ринку [6].

Організаційно – правовою та нормативно – правовою базою для формування витрат торговельного підприємства та визначення собівартості товарів та послуг є закони та підзаконні акти держави. Це, зокрема:

1. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО / НП(С)БО) – встановлюють загальні принципи, методи обліку, оцінки запасів, собівартості, фінансової звітності тощо [7, 8, 9]

2. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” – регламентує ведення обліку, складання фінансової звітності, правила оцінки активів, зобов’язань та інше. (цей закон залишається основним строковиком в обліковій сфері) [10].

3. Податковий кодекс України – визначають, які витрати враховуються, якими податками оподатковується дохід, які пільги, вирахування та ін. [11].

4. Кодекс законів про працю України – регулюють витрати з фонду оплати праці, соціальні виплати, відпускні тощо [12].

5. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності [13].

Сучасна теорія витрат сформувалась під впливом наукових досліджень представників різних економічних шкіл і напрямів. Їхні підходи значною мірою вплинули на формування окремих концепцій щодо сутності витрат, їх класифікації, а також на окреслення прикладних аспектів цієї теорії.

З метою з’ясування того, як основні положення сучасної парадигми теорії витрат відображаються у трактуванні поняття «витрати», доцільно проаналізувати наукові погляди українських та зарубіжних економістів. Для цього розглянемо найбільш відомі наукові публікації останніх років, присвячені відповідній проблематиці.

У переважній більшості сучасних досліджень витрати розглядаються в контексті виробничих витрат, економічних витрат, а також загальних витрат підприємства.

Витрати – це грошове вираження витрат виробничих факторів,

необхідних для здійснення підприємством своєї виробничої і комерційної діяльності.

Сучасні українські та зарубіжні науковці по-різному трактують сутність витрат, однак їхні підходи значною мірою перегукуються з чинними нормативними визначеннями. Так, С.Ф. Голов та В.М. Костюченко під витратами розуміють процес зменшення активів або зростання зобов'язань у ході господарської діяльності з метою отримання вигоди в майбутньому (у разі неспожитих витрат) або доходу в поточному періоді (у разі спожитих витрат) [14, с. 215].

Н.М. Ткаченко визначає витрати як ресурси, спожиті у виробничому процесі, які уособлюють працю, витрачену раніше, – сировина, матеріали, амортизація основних засобів, а також праця робітників із відповідними нарахуваннями [15].

Ю.С. Цал–Цалко пропонує багатогранне тлумачення сутності витрат, розглядаючи їх у трьох площинах. По-перше, як загальне зменшення активів або власного капіталу підприємства (збиток); по-друге, як сукупні витрати живої та уречевленої праці на виготовлення продукції; і по-третє, як вартість ресурсів, що були використані підрозділом підприємства під час технологічного процесу, яка утворює виробничу собівартість створеної продукції [16, с. 35].

У підручнику А.В. Шегда витрати трактується як реальні або потенційні витрати фінансових ресурсів підприємства, які, залежно від результатів, відносяться або до активів (якщо здатні генерувати дохід у майбутньому), або до пасивів (якщо не приносять доходу і зменшують нерозподілений прибуток у звітному періоді) [17, с. 56]. Такий підхід підкреслює грошовий вимір витрат і їх спрямованість на досягнення доходу.

В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян і Б.В. Погріщук визначають витрати як грошову оцінку використаних у процесі виробництва, реалізації та інших видах господарської діяльності ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних тощо [18, с. 39–40]. Автори також підкреслюють,

що витрати мають кілька важливих характеристик: по–перше, це – грошова форма вимірювання ресурсів; по–друге, – спрямованість на досягнення конкретної мети (виробництво, збут); і по–третє, – обов’язкове обмеження в часі, адже витрати стосуються певного звітного періоду. Якщо ж ресурси ще не були залучені у виробництво або не повністю використані, то вони відображаються у вигляді запасів – сировини, незавершеного виробництва або готової продукції [18, с. 43].

Дослідники Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов і Г.А. Макухін також розглядають витрати як сукупність ресурсів (праці, сировини, матеріалів, основних засобів, фінансів), використаних у виробництві, обігу та розподілі, виражених у грошовій формі [19, с. 20–21].

Узагальнюючи наведені трактування, можна виділити дві основні групи підходів до розуміння економічної сутності витрат (рис. 1.1):

- Теоретико–методологічні підходи, які базуються на класичних економічних теоріях. Серед них – вартісний підхід, що зосереджується на оцінці спожитих ресурсів у грошовому вимірі, та ресурсний підхід, який підкреслює обмеженість ресурсів і необхідність їх раціонального використання.
- Практико–орієнтовані підходи, що враховують мету, характер і специфіку формування витрат, а також особливості їх відображення в бухгалтерському обліку та звітності. Серед них – обліковий (бухгалтерський) та економічний підходи. У цьому контексті витрати трактуються як фактичні витрати факторів виробництва на виготовлення певної кількості продукції за цінами їх придбання, а в системі обліку вони відображаються як собівартість продукції [20, 21, 22, 23, 24].

Узагальнюючи наведене та спираючись на законодавчо закріплене визначення витрат підприємств, у авторському трактуванні вони розглядаються як грошове відображення обсягу використаних і спожитих ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності та досягнення визначених цілей. При цьому витрати уособлюють затрати як живої, так і уречевленої праці, спрямованої на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг), що

знаходять свій вираз у вартісній формі. Констатуючи такий підхід можна визначити, що всі розглянуті вище характеристики відображають участь ресурсів при створенні продукції, робіт та послуг. Це дає змогу забезпечувати необхідний взаємозв'язок між витратами виробництва самим процесом виробництва і реалізації продукції, робіт та послуг [25, с. 56; 26, с. 84].

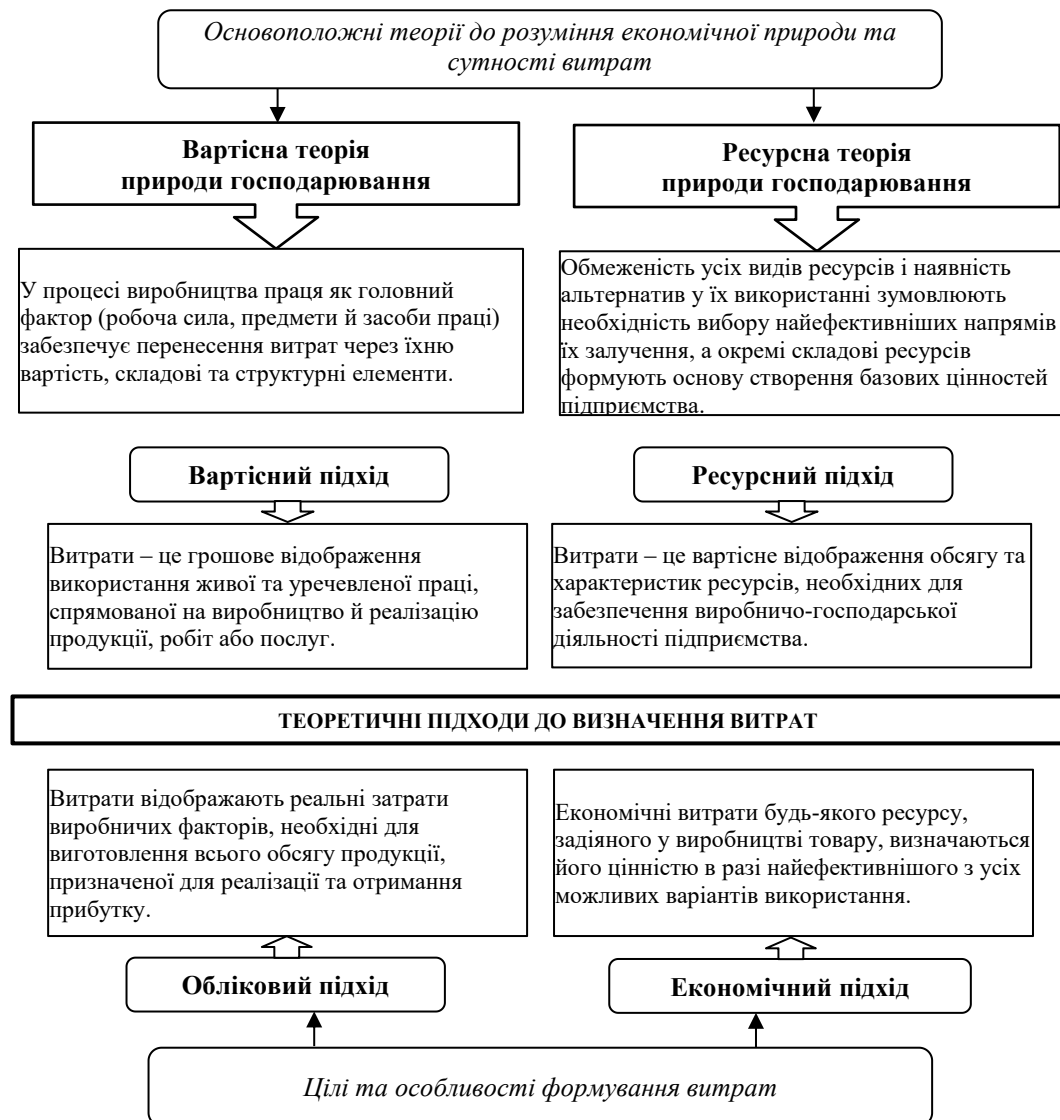


Рис. 1.1. Підходи до розуміння сутності поняття “витрати” [розроблено автором]

Витрати, пов’язані з реалізацією товарів, за своєю економічною суттю становлять собівартість послуг із доведення продукції від виробника до кінцевого споживача та традиційно визначаються терміном «витрати обігу». У сучасних умовах розглядаючи сутність витрат підприємств роздрібної торгівлі,

доцільно спиратися на норми Податкового кодексу України та національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, зокрема П(С)БО 16 «Витрати» [8, 11]. Відповідно до цих стандартів, витрати підприємства відображають зменшення економічних вигод у результаті вибуття активів або збільшення зобов'язань, що зумовлює зменшення власного капіталу (крім випадків його вилучення чи розподілу власниками).

Таким чином, у загальноекономічному розумінні до складу витрат торговельних підприємств включається вартість закуплених і реалізованих товарів, а також витрати обігу, які у грошовій формі відображають ресурси, спожиті підприємством у процесі реалізації товарів. Витрати обігу, за своєю суттю, охоплюють собівартість послуг із просування товарів від виробника до споживача, включаючи логістичні, маркетингові, адміністративні та інші витрати, що забезпечують зміну форм вартості й доведення продукції до кінцевого покупця.

Дуже поширеним в сучасній літературі є визначення економічних витрат, які окремі дослідники вважають виплатами. Такий підхід до визначення сутності витрат можна зустріти в роботах Шегди А.В.: «Економічні витрати – це всі види виплат постачальникам за сировину та матеріальні ресурси. Ці витрати складаються із зовнішніх (явних) та внутрішніх (неявних або імпліцитних)» [17, с. 336]; Грещак М. зазначав, що “економічні витрати - це виражені у вартісній формі витрати ресурсів підприємства, зумовлені необхідністю їх використання у процесі виробництва, реалізації продукції чи наданні послуг” [27]; “Економічні витрати - це грошове вираження спожитих у процесі діяльності ресурсів, що відображає їх альтернативну цінність” стверджував Бланк І.[28]; “Економічні витрати – це сукупність витрат живої та уречевленої праці, виражених у грошовій формі, на створення та реалізацію продукції (робіт, послуг)” писав у свої наукових доробках О. Поддєрьогін [29]. На наш погляд, така характеристика є досить суттєвою, але не визначальною, бо виплати характерні і для значної частини інших економічних категорій Але характеристика, яка розглядається, має поєднуватися із іншими суттєвими

характеристиками витрат, що визначають їх як економічну категорію в системі сучасної парадигми. Тобто економічні витрати - це сукупність виражених у вартісній формі витрат матеріальних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів, зумовлених процесом створення, розподілу, обміну та споживання економічних благ, що враховують альтернативну вартість їх використання. У цифровій економіці економічні витрати охоплюють також витрати на формування, оброблення та захист даних, упровадження цифрових технологій управління, кіберзахист і підтримання інформаційної безпеки. Вони відображають не лише фактичне споживання ресурсів, а й потенційні втрати, пов'язані з ризиками, невизначеністю та порушеннями економічної чи інформаційної безпеки підприємства.

Нарешті, як найбільш поширений на сучасному етапі, слід визначити підхід до з'ясування сутності витрат на базі раціонального підходу до їх формування в ринкових умовах господарювання з урахуванням дещо більшої кількості характеристик. Серед типових можна навести наступне визначення цієї категорії Сідун В.А.: «Витрати – обсяг спожитих виробничих факторів (матеріальних, фінансових, трудових ресурсів), необхідних для здійснення підприємством господарської діяльності, направленої на отримання прибутку та максимізацію добробуту власників у грошовому вираженні»[30, с. 263]; Шваб Л.І.: «Витрати визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені» [31, с. 425]; Примаков Т.О.: «Загальні витрати виробництва – це витрати на весь обсяг продукції за певний період. Їх величина залежить від тривалості періоду та кількості виготовленої продукції» [32, с. 134]; Манів З.О., Луцький І.М.: «Поточні витрати або собівартість промислової продукції – це сукупні витрати підприємства в грошовому вираженні на виробництво і реалізацію продукції» [33, с. 461]; Володькіна М.В.: «Витрати – це сукупність переданих у грошовій формі витрачання підприємства, пов'язаних з виробництвом

продукції, наданням послуг, виконанням робіт та їх, реалізацією» [34, с. 114].

Витрати утворюються в процесі формування та використання ресурсів для досягнення певної мети. Вони мають різне спрямування, але найбільш загальним і принциповим є поділ їх на інвестиційні та поточні (операційні) витрати, що пов'язані з безпосереднім використанням підприємством своєї основної функції – виготовлення продукції (надання послуг) [35].

Підприємство будь-якої форми власності під час своєї діяльності здійснює різноманітні види витрат (матеріальні, нематеріальні, грошові, трудових ресурсів), що пов'язані з простим та розширеним відтворенням основних та оборотних засобів, виробництвом і реалізацією продукції, наданням послуг, виконанням робіт, вкладанням коштів у ринкові фінансові інструменти, залученням зовнішніх джерел фінансування тощо [16].

Витрати визнаються за наступних умов:

1. Зменшення активів або збільшення зобов'язань, яке призводить до зменшення власного капіталу підприємства (крім зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками).

2. Визнання на підставі систематичного і раціонального розподілу економічних вигод, які забезпечує актив протягом декількох звітних періодів.

3. Негайне визнання, якщо економічні вигоди не відповідають або перестають відповідати критеріям активів підприємства.

4. Можлива достовірна оцінка суми витрат. Дотримання цієї умови означає, що оцінка витрат відбувається на підставі положень національних стандартів, документально підтверджена [8, с. 9; 11].

Дослідивши інші історичні аспекти визначення витрат українськими та закордонними ученими і економістами [36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55].

Зарубіжні економісти–сучасники, досліджуючи аспекти сутності витрат Американські вчені Ч. Хорнгрен та Дж. Фостер до поняття «витрати» відносять використані ресурси або гроші, які потрібно заплатити за товари або послуги [56, с. 36]. Таке тлумачення є недосконалим, адже грошові кошти можна віднести до фінансових ресурсів.

В. Палій та Р. Вандер Віл під «витратами» розуміють весь комплекс матеріальних та грошових ресурсів, який необхідний для створення продукту [57, с. 68].

К. Друрі визначає термін «витрати» як засоби, що витрачено на одержання прибутку. Дане тлумачення є одностороннім, адже здійснюється ототожнення витрат з використанням фінансових ресурсів [58, с. 80].

Д.К. Шим, Д.Г. Сігел трактують витрати як показник у грошовому виразі величини ресурсів, використаних для досягнення визначеної мети [59, с. 118]. Це тлумачення виражає сутність витрат лише через натурально–речовий склад, не беручи до уваги сутнісний, часовий аспекти даної проблеми.

Вчений А.І. Абатуров у праці «Витрати обігу у роздрібній торгівлі» писав: «Витрати обігу в радянській торгівлі є витратами матеріальних і грошових засобів, що виникають у сфері обігу по доведенню товарів від виробника до споживача» [60, с. 5]. До витрат обігу автор відносить витрати на транспортування, зберігання, сортування, пакування, продаж і облік руху товарів.

Ще вчений зазначає, що: «торгівля здійснює доведення товарів народного вжитку від виробництва до споживачів і їх реалізацію населенню. Виконання цих функцій торгівлі пов'язане з певними витратами живої і уречевленої праці. Ці витрати сфери обігу, виражені в грошовій формі є витратами обігу. До них відносяться витрати на купівлю, транспортування, зберігання, підсортування, упаковку, продаж, облік руху товарів, а також витрати, пов'язані з управлінням торговельними підприємствами» [60]. Бачимо, що у пізнішому визначенні автора вже присутній важливий елемент витрат обігу – управлінські витрати.

В.С. Марцин визначає витрати обігу як грошові витрати на доведення товарів від виробництва до споживача (оптова закупівля товарів, транспортування, зберігання та реалізація) [61]. Крім того, автор зазначає, що витрати завжди пов'язані з основним принципом господарювання – досягати кращих результатів з найменшими витратами. На нашу думку, останнє твердження є суперечливим, адже одночасно мати найменші витрати і

найбільший прибуток неможливо, тому у такому контексті по відношенню до витрат чи до прибутку доцільно застосовувати поняття “оптимальний”.

Р.С. Дяків в економічній енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера визначає витрати обігу як витрати, що пов’язані із збутом і придбанням товарів, з переміщенням у сфері обігу. Автор поділяє витрати обігу на додаткові, витрати обігу споживачів, виробників і торгівлі [62, с. 68].

Огляд словникової та енциклопедичної літератури наведений вище свідчить про те, що одні автори тлумачать витрати у їх загальній сукупності, незалежно від галузі діяльності, а інші – виокремлюють витрати обігу відповідно до сфери обігу товарів (продукції) у галузях як матеріального виробництва, так і сфери обігу.

Пропонуємо своє бачення витрати підприємств роздрібною торгівлі – це сукупність вартісно вимірюваних ресурсних витрат матеріального, трудового, інформаційного, енергетичного, фінансового та управлінського характеру, понесених у процесі організації, забезпечення, управління та реалізації торговельно-логістичних, маркетингових і сервісних операцій, спрямованих на створення споживчої цінності товарів, підтримання безперервності бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства у цифровому середовищі.

Отже, в умовах цифрової трансформації та підвищених безпекових ризиків витрати роздрібних торговельних підприємств доцільно розглядати не лише як вартісну оцінку використаних ресурсів, а як елемент стратегії економічної безпеки та цифрової ефективності, що визначає здатність підприємства інноваційно реагувати на загрози, оптимізувати ресурси й забезпечувати конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринках. Такі витрати охоплюють не лише використані ресурси, а й управлінські дії, пов’язані з плануванням, координацією, контролем і моніторингом ефективності торговельної діяльності, цифрових процесів та безпекового забезпечення. У сучасних умовах цифровізації вони виступають інструментом управління конкурентоспроможністю, економічною безпекою та адаптивністю

підприємства роздрібно́ї торгівлі до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах роздрібна торгівля функціонує не лише як посередник між виробником і споживачем, а як інформаційно–логістична система, у якій витрати мають мультикомпонентний і динамічний характер.

Витрати у роздрібній торгівлі – це інтегрована сукупність фінансових, матеріальних, інформаційних, енергетичних та часових ресурсів, що споживаються у процесі створення торговельної вартості товарів і послуг у ланцюгу “постачання – продаж – сервіс – утилізація”, з урахуванням логістичних, цифрових та безпекових чинників.

Наукова новизна полягає в тому, що вперше витрати розглядаються не лише як фінансові, а як цифрово–енергетичні та часові, що визначають ефективність торговельного процесу у реальному часі.

У процесі управління витратами основна увага зосереджується на мінімізації їх загального обсягу. А це можливо в тому випадку, коли підприємство проводить ефективну управлінську політику, яка повинна враховувати як внутрішні так і зовнішні фактори взаємодії управління виробництвом. Найбільшого значення при цьому набуває оперативність отримання інформації про витрати, що дозволяє втручатися у виробничий процес з метою його оптимізації, попереджувати невиробничі витрати, що має велике значення у мобілізації резервів підвищенні ефективності виробництва.

Бутинець Ф зазначав, що управління витратами дозволяє надати узагальнюючу оцінку ефективності використання ресурсів і визначити резерви збільшення прибутку та зниження ціни одиниці продукції [63].

Цал-Цалко Ю. С. говорив про те, що “система управління витратами дозволяє здійснювати оцінку ефективності ресурсного забезпечення, аналіз факторів зміни собівартості та пошук резервів підвищення рентабельності” [64].

Інші науковці розглядали поняття “управління витратами” як сукупність заходів із планування, контролю, аналізу та регулювання витрат, спрямованих на досягнення мінімальної собівартості продукції або послуг [65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74].

У цифровій економіці управління витратами перестає бути суто

обліковою функцією і перетворюється на інтелектуально–аналітичну систему, що забезпечує прогнозування, адаптацію та інтеграцію управлінських рішень у реальному часі.

Наше бачення дефеніції поняття “управління витратами у роздрібній торгівлі” – це процес формування, моніторингу, прогнозування та координації витрат за всіма центрами відповідальності на основі використання цифрових технологій, аналітики даних і логістичного контролінгу, з метою досягнення стратегічної ефективності підприємства. Тобто запропоновано розглядати управління витратами як динамічну систему управлінського інжинірингу, що інтегрує фінансовий, логістичний, маркетинговий та кадровий аспекти, а не як ізольовану функцію обліку.

Деякі науковці розглядають поняття “оптимізація витрат” як зниження рівня витрат без втрати якості товарів або послуг, тобто процес економії ресурсів [75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84].

Також “оптимізація витрат – це безперервний процес планування, обліку, аналізу й контролю витрат, а також прийняття управлінських рішень щодо подальшої економічної політики підприємства” зазначав Бенькович А. Є. [85]; Яновський Д. Л. стверджував, що “Оптимізація витрат виробничого підприємства є основним фактором зростання прибутку, що передбачає раціоналізацію структури, обсягу та динаміки витрат у процесі господарської діяльності” [86];

У сучасній парадигмі оптимізація – це багаторівневий, інтегрований процес, що передбачає перерозподіл, прогнозування та інноваційне використання ресурсів для підвищення ефективності, гнучкості та безпеки торговельної діяльності.

Оптимізація управління витратами у роздрібній торгівлі – це адаптивно–аналітичний процес формування та реалізації управлінських рішень щодо структури й динаміки витрат підприємства з використанням цифрових технологій, логістичних інструментів і ризик–орієнтованого підходу з метою досягнення оптимального співвідношення “витрати – ефективність – безпека”.

В даному визначенні удосконалено:

1. Введено поняття «адаптивно–аналітичної оптимізації», яка базується на прогнозованому аналізі даних (Big Data, BI, AI).
2. Оптимізація визначається не як “зменшення витрат”, а як динамічний баланс між економією, якістю, ризиками та стійкістю.
3. Включено цифровий і безпековий виміри як структурні елементи сучасної оптимізації.

Розглянемо конструктивні відмінності між досліджуваними поняттями, які представлено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Парадигмальні відмінності понять “витрати”, “управління витратами” та “оптимізація управління витратами” [узагальнено автором]

Ознака	“Витрати”	“Управління витратами”	“Оптимізація управління витратами”
Рівень	Операційний	Тактичний	Стратегічно–аналітичний
Сутність	Витрачання ресурсів	Контроль і координація витрат	Балансування витрат, результатів і ризиків
Інструменти	Облік, калькуляція	Бюджетування, контролінг, аналіз	BI, ERP, логістичне моделювання, AI–прогнозування
Ціль	Визначення собівартості	Підвищення ефективності	Досягнення економічної стійкості й конкурентоспроможності
Форма реалізації	Пасивна (фіксація)	Активна (управління)	Інтелектуально–адаптивна (оптимізація в режимі реального часу)
Фактор середовища	Внутрішні витрати	Внутрішнє управління	Внутрішньо–зовнішня взаємодія (ринкові, ризикові, цифрові чинники)

Таблиці 1.1. демонструє еволюційний перехід від традиційного розуміння витрат як фактів споживання ресурсів до їх активного управління, а згодом – до стратегічно-аналітичної оптимізації у цифровому середовищі. Така трансформація особливо виразно проявляється у підприємствах роздрібної торгівлі, де витрати охоплюють складну систему взаємопов’язаних елементів:

закупівлю товарів, логістику, зберігання, маркетинг, оплату праці, інформаційно-комунікаційні технології та забезпечення безпеки торговельного процесу.

Для торговельних мереж управління витратами виходить за межі класичного бухгалтерського контролю й набуває характеру комплексної управлінської функції, спрямованої на підтримання рентабельності, оптимізацію асортименту, формування цінової політики та підвищення споживчої цінності. У цьому контексті цифровізація управлінських процесів (використання ERP-, CRM-, HRM-, BI-систем, аналітики продажів, електронної логістики) створює можливість для динамічного моніторингу витрат і автоматизованого прийняття управлінських рішень у реальному часі.

На етапі оптимізації управління витратами підприємства роздрібною торгівлі переходять до інтелектуально-аналітичної моделі, що базується на прогнозуванні попиту, адаптивному ціноутворенні, цифровому аудиті ресурсів та управлінні ризиками. При цьому важливим чинником стає економічна безпека – забезпечення фінансової, інформаційної та кадрової стійкості, що мінімізує ризики збоїв у постачанні, втрати даних або порушення ланцюгів поставок.

Отже, еволюція понять “витрати” → “управління витратами” → “оптимізація управління витратами” у сфері роздрібною торгівлі відображає перехід від обліково-фіксуючої до стратегічно-адаптивної моделі управління, у якій ключову роль відіграють цифрові технології, аналітика, логістичні інновації та безпекові механізми, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність торговельних підприємств в умовах ринкової турбулентності. Такий підхід дозволяє розглядати витрати не лише як об’єкт обліку, а як стратегічний інструмент створення доданої цінності та підвищення ефективності бізнес-процесів. У результаті управління витратами трансформується в інтегровану систему прийняття рішень, орієнтовану на довгостроковий розвиток і зміцнення позицій підприємства на ринку.

1.2. Класифікаційні ознаки витрат в роздрібній торгівлі

Класифікація витрат має важливе значення для визначення вартості та собівартості продукції, що є основою формування ціни та обґрунтування економічної доцільності господарської діяльності. Вона забезпечує структурування витрат за їх видами, елементами та функціональним призначенням, що дозволяє здійснювати детальний аналіз локальних витрат і підвищувати точність калькуляції собівартості продукції.

У системі управління витратами класифікація виступає інструментом планування, контролю та прийняття управлінських рішень, оскільки дає змогу визначити напрями оптимізації ресурсів, оцінити ефективність діяльності окремих підрозділів і сформулювати обґрунтовані управлінські калькуляції для різних потреб менеджменту.

У процесі управління витратами важливе місце посідає аналіз їх структури, тобто дослідження співвідношень між окремими групами витрат за визначеними ознаками. Такий підхід дозволяє не лише оцінити ефективність використання ресурсів, а й виявити резерви оптимізації витратної політики підприємства.

З практичної точки зору особливе значення мають такі аспекти структурного аналізу:

Видова (елементна) структура витрат дає змогу визначити ресурсну орієнтацію виробництва – матеріаломісткість, трудомісткість або капіталомісткість, що відображає характер витратних процесів.

Співвідношення прямих і непрямих витрат відображає рівень деталізації обліку та складність процесу калькулювання собівартості продукції.

Співвідношення змінних і постійних витрат характеризує частку витрат, необхідних для підтримання виробничого потенціалу в стані готовності, і визначає чутливість прибутку до коливань обсягів виробництва та реалізації. Чим вищою є питома вага постійних витрат у загальній сумі, тим більший обсяг діяльності потрібен для досягнення беззбитковості, і тим сильніше прибуток

реагує на зміни обсягів продажу.

Структура витрат формується під впливом галузевих особливостей, асортиментної політики підприємства, технологічної складності виробництва, рівня автоматизації та цифровізації процесів, а також організаційно-економічних умов функціонування [87].

Класифікація витрат виконує не лише функцію визначення вартості продукції та формування ціни, а й є невід'ємним інструментом ефективного управління ними.

Варто звернути увагу на підхід К. Друрі, який виділяє три ключові категорії витрат – матеріали, робочу силу та накладні витрати. Учений пропонує систематизацію витрат за трьома основними напрямками обліку:

для калькуляції та оцінювання собівартості продукції;

для планування й ухвалення управлінських рішень;

для контролю та регулювання діяльності підприємства [58].

Однак звуження класифікації лише до цих трьох аспектів обмежує аналітичний потенціал системи управління витратами, оскільки процес управління охоплює повний цикл управлінських функцій – планування, організацію, контроль і аналіз. Кожна з них має власну мету, завдання та інструменти, а тому класифікаційні ознаки доцільно розширювати з урахуванням специфіки управлінських процесів. Та сама класифікаційна характеристика може набувати різного значення залежно від мети її використання.

З огляду на це, витрати підприємства доцільно систематизувати за багатьма критеріями, що дає можливість підвищити ефективність формування собівартості, аналітичного обліку, планування, контролю та управління ними [16, с. 101; 64]. Запропонована класифікація витрат із позиції управлінського підходу (табл. 1.2) забезпечує ширше охоплення ознак і груп витрат, визначальних для процесів прийняття рішень, моніторингу ефективності та виявлення резервів економії, додані аспекти: цифровізації, безпеки, логістизації та інноваційно-управлінські.

Таблиця 1.2

Класифікація витрат за ознакою управління [систематизовано автором]

Ознаки класифікації	Групи витрат
За відношенням до виробничого процесу	Основні витрати; Накладні витрати; Виробничі витрати; Трансакційні витрати
За відношенням до обсягів виробництва	Умовно–постійні витрати; Умовно–змінні витрати
За єдністю складу	Однoeлементні витрати; Комплексні витрати
За способом віднесення на собівартість окремих видів виробництва	Прямі витрати; Непрямі витрати
За доцільністю понесення	Продуктивні витрати; Непродуктивні витрати
За календарним періодом	Поточні витрати: циклічні і безперервні; Довгострокові витрати; Одноразові витрати
За економічними елементами	Матеріальні витрати; Витрати на оплату праці Відрахування на соціальні заходи; Амортизація; Інші операційні витрати
За статтями калькуляції	Підприємство самостійно обирає статті калькуляції
За видами діяльності	Витрати звичайної діяльності (витрати операційної, фінансової, інвестиційної діяльності); Витрати надзвичайної діяльності
За об'єктом формування	Сукупні (загальні) витрати; Витрати на одиницю продукції
За методикою обчислення	Середні витрати на одиницю продукції; Граничні витрати на одиницю продукції
За можливістю впливу на величину витрат	Регульовані витрати; Нерегульовані витрати
За обґрунтуванням господарських рішень	Явні витрати; Неявні витрати; Релевантні витрати; Нерелевантні витрати Альтернативні витрати
За відношенням до доходів (товару)	Здійсненні; Нездійсненні
За місцем виникнення	Витрати виробництв; Витрати цехів, ділянок, технологічних переділів, служб, інших адміністративно–відособлених структурних підрозділів

Продовження табл. 1.2

За функціями управління	Виробничі; Невиробничі
За порядком обчислення	Планові, прогнозні; Нормативні; Фактичні
За характером виробництва	Основне виробництво; Допоміжне виробництво; Обслуговуюче виробництво
Цифровізація управління	Витрати на цифрову інфраструктуру (ERP-, CRM-, HRM-, BI-системи); Витрати на автоматизацію процесів і хмарні сервіси; Витрати на цифрову аналітику, big data та штучний інтелект; Витрати на кібербезпеку та цифровий аудит.
Безпекова орієнтація управління	Витрати на охорону праці та фізичну безпеку; Витрати на інформаційну та кібербезпеку; Витрати на страхування ризиків і відповідальності; Витрати на енергетичну та ресурсну безпеку.
Логістизація управління витратами	Логістичні витрати на транспортування, складування та упаковку; Витрати на управління запасами та постачанням; Витрати на аутсорсинг логістичних послуг; Витрати на інформаційно-логістичні системи.
Інноваційно-управлінська орієнтація	Витрати на підвищення кваліфікації персоналу; Витрати на розроблення інноваційних управлінських рішень; Витрати на мотиваційні програми цифрових команд.

До основних витрат належать ті, що безпосередньо пов'язані з технологічним процесом виробництва, виконанням робіт або наданням послуг. Натомість накладні витрати охоплюють витрати на організацію, обслуговування й управління виробництвом, рівень яких залежить від структури управління підприємством, системи координації підрозділів і цехів, а також від ефективності використання управлінських ресурсів. [88].

Окремої уваги заслуговує роль трансакційних витрат, концепція яких почала активно розвиватися у вітчизняній економічній науці з початку XXI століття. Незважаючи на зростання наукового інтересу, ця категорія поки що

недостатньо відображена у методичних і методологічних підходах, хоча, на нашу думку, саме трансакційні витрати є невід’ємною складовою загальних витрат підприємства [89, 90, 91].

До складу трансакційних витрат доцільно віднести:

витрати на пошук та обробку інформації, що стосуються ринкових умов, потенційних контрагентів і варіантів співпраці;

витрати на проведення переговорів і укладання договорів, включно з юридичними послугами, консультаціями та часом управлінського персоналу;

витрати на моніторинг і контроль виконання договірних зобов’язань, пов’язані з перевіркою якості, термінів і відповідності умовам контрактів;

витрати на забезпечення та захист прав власності, вирішення спорів і конфліктів – судові, арбітражні та безпекові витрати;

витрати на координацію діяльності та організаційне управління всередині підприємства, що забезпечують узгодженість дій підрозділів та ефективність взаємодії.

Таким чином, трансакційні витрати відображають невиробничу, але стратегічно важливу частину витратної системи підприємства, яка впливає на рівень його ефективності, надійність партнерських відносин та рівень економічної безпеки.

Ознака цифровізація управління відображає рівень впровадження цифрових технологій у процеси планування, обліку, аналізу та контролю витрат. Забезпечують підвищення прозорості управління витратами, оперативність прийняття рішень, прогнозування ефективності та мінімізацію ризиків інформаційних витрат.

Безпекова орієнтація управління характеризує рівень витрат, спрямованих на підтримання економічної, фінансової, інформаційної, кадрової та енергетичної безпеки підприємства. Дозволяють підвищити стабільність функціонування підприємства, забезпечити безперервність бізнес-процесів і зменшити ризики втрат у кризових умовах.

Логістизація управління витратами відображає витрати, пов’язані з

організацією та оптимізацією потоків матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів. Забезпечують синхронізацію ланцюгів постачання, скорочення втрат часу і ресурсів, підвищення ефективності торговельно-виробничих операцій.

Інноваційно-управлінська орієнтація характеризує витрати, пов'язані з упровадженням управлінських інновацій, підготовкою кадрів, підвищенням компетентностей. Сприяють удосконаленню управлінських процесів, розвитку людського капіталу та зростанню адаптивності підприємства до цифрових змін.

Залежно від впливу обсягу виробництва на їх величину витрати прийнято ділити на змінні та постійні.

У процесі управління витратами важливо досліджувати їхню залежність від обсягу виробництва, адже саме ця характеристика визначає рівень гнучкості підприємства у реагуванні на зміни кон'юнктури ринку.

Змінні витрати – це такі витрати, абсолютна величина яких змінюється пропорційно обсягу виробництва або реалізації продукції. Вони охоплюють витрати на сировину, матеріали, закупні напівфабрикати, комплектуючі, паливо, енергію для технологічних потреб, оплату праці виробничих працівників і відповідні нарахування на соціальне забезпечення. Їх характерною особливістю є відносна сталість рівня витрат у розрахунку на одиницю продукції.

Постійні витрати – це такі витрати, абсолютна величина яких у короткостроковому періоді не залежить від коливань обсягів виробництва. До них належать витрати на управління підприємством і його структурними підрозділами, на утримання апарату управління, організацію виробничого процесу, комунальні та господарські послуги [92, 93, 94, 95].

Однак на практиці поділ витрат на змінні й постійні має умовний характер, адже ці категорії рідко існують у чистому вигляді. Змінні витрати можуть знижуватися завдяки модернізації технологій, автоматизації чи енергозбереженню, тоді як постійні – зростати зі збільшенням масштабів діяльності, наприклад, через потребу у розширенні управлінського апарату або

оновленні інфраструктури. Тому в економічній літературі дедалі частіше застосовують поняття «умовно-змінні» та «умовно-постійні» витрати, що точніше відображають їхню динамічну природу.

Змінні витрати безпосередньо залежать від рівня операційної активності підприємства – насамперед від обсягів виробництва та реалізації продукції. Залежно від характеру зміни їхньої величини вони можуть бути [95, 96]:

пропорційними, якщо змінюються прямо пропорційно обсягу виробництва;
прогресивними, коли зростають швидше, ніж виробництво (наприклад, через перевантаження обладнання чи понаднормову оплату праці);

дегресивними, коли їх зростання відбувається повільніше за збільшення обсягів виробництва, що характерно для ефекту економії на масштабі.

Такий поділ дає змогу глибше зрозуміти взаємозв'язок між витратами, обсягами діяльності та прибутком, що є основою управлінського аналізу й планування рентабельності підприємства.

Класифікація витрат за складом передбачає їх поділ на одноелементні та комплексні.

Одноелементні витрати – це економічно однорідні витрати, які не мають внутрішнього поділу на складові та не залежать від місця виникнення чи функціонального призначення. До цієї групи належать витрати на сировину, матеріали, паливо, енергію, заробітну плату, нарахування на соціальні потреби тощо. Саме на цьому принципі ґрунтується класифікація витрат за економічними елементами, що відображає структуру спожитих ресурсів у процесі виробництва.

Комплексні витрати формуються шляхом поєднання кількох елементів, тобто складаються з різнорідних за економічним змістом витрат. Типовим прикладом є загальновиробничі витрати, які включають практично всі основні економічні елементи [97].

У системі управління витрати традиційно групуються за трьома основними комплексними статтями:

загальновиробничі витрати;

адміністративні (загальногосподарські);

витрати на збут (комерційні або позавиробничі).

Адміністративні (загальногосподарські) витрати охоплюють витрати, пов'язані з управлінням підприємством загалом і забезпеченням його функціонування на рівні всієї організації [98, 99]. До їх складу входять:

утримання адміністративно-управлінського апарату;

витрати на відрядження керівного персоналу;

витрати на утримання основних засобів загальногосподарського призначення (орендна плата, амортизаційні відрахування, ремонт, комунальні послуги);

оплата охоронних, юридичних, аудиторських, транспортних, інформаційних і поштово-телекомунікаційних послуг;

канцелярські витрати, придбання офісних матеріалів;

податки, збори та інші обов'язкові платежі, передбачені чинним законодавством [100].

Таким чином, класифікація витрат за складом забезпечує структурну впорядкованість облікової інформації, слугує базою для калькулювання собівартості, а також є інструментом ефективного управління витратами на різних рівнях організаційної структури підприємства.

За способом включення до собівартості витрати поділяються на прямі та непрямі.

Прямі витрати – це такі витрати, які можна безпосередньо віднести до конкретного виду продукції або об'єкта калькулювання на підставі первинних документів. До них належать, зокрема, витрати на сировину, матеріали, комплектуючі вироби, а також прямі витрати на оплату праці виробничого персоналу [101, 102]. Саме ці витрати формують основу собівартості продукції, оскільки вони безпосередньо пов'язані з її виготовленням.

Непрямі витрати – це витрати, які неможливо прямо ідентифікувати з конкретним продуктом або об'єктом витрат економічно обґрунтованим способом. Вони розподіляються між кількома видами продукції чи

підрозділами, наприклад, витрати на управління, обслуговування виробництва, утримання адміністративного персоналу тощо. Оскільки механізм їх розподілу може впливати на точність визначення собівартості, у сучасних системах управління приділяється особлива увага збільшенню частки прямих витрат і мінімізації непрямих [103, 104].

Слід зазначити, що в умовах сучасного виробництва витрати формуються не лише у межах технологічного процесу, а й у сфері післявиробничого та сервісного забезпечення. До таких витрат належать витрати, пов'язані з виконанням функцій, що не входять безпосередньо до виробничого циклу, але забезпечують його ефективність і конкурентоспроможність. Це, зокрема, логістичні витрати, витрати на обслуговування споживачів, технічну підтримку, гарантійне обслуговування тощо.

Таким чином, сучасна інтерпретація класифікації витрат за способом включення до собівартості враховує розширення меж витратної діяльності підприємства – від виробництва до сервісно-логістичної та клієнтської складових, що формують повний економічний цикл створення споживчої цінності. Якщо сервісний підрозділ виконує завершальну стадію формування послуги з її прямою оплатою клієнтами, такі витрати розглядають як виробничі.

За доцільністю витрачання

Продуктивні витрати – обґрунтовані, пов'язані з технологією та організацією виробництва.

Непродуктивні витрати – виникають через недоліки організації праці або технології (брак, втрати від простоїв, оплата понаднормових робіт). В умовах сучасних систем управління якістю акцент робиться на мінімізації непродуктивних витрат [105, 106, 107].

За часом виникнення

Поточні витрати – здійснюються в межах одного операційного циклу, безпосередньо пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції.

Одноразові витрати – виникають у зв'язку з підготовкою та модернізацією виробництва.

Довгострокові витрати – стосуються виконання контрактів, які тривають понад 9 місяців [108, 109, 110].

За характером діяльності. Усі витрати підприємства поділяють на витрати: звичайної діяльності (операційна – основна та інша, інвестиційна, фінансова);

надзвичайних подій (аварії, стихійні лиха, воєнні дії) [111, 112].

За місцем виникнення витрати групуються за виробництвами, цехами, ділянками, технологічними переділами, службами та іншими адміністративно відокремленими підрозділами. Вони включаються до собівартості продукції, робіт і послуг, плануються й обліковуються за економічними елементами та статтями калькуляції [113].

Елементи операційних витрат: матеріальні витрати; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизацію; інші операційні витрати [114, 115].

За об'єктом формування. Витрати поділяють на сукупні (загальні) та витрати на одиницю продукції [116,]. До них відносяться:

1. Цифровізація обліку: у сучасних ERP–системах витрати автоматично розподіляються між підрозділами, що значно зменшує похибки при віднесенні непрямих витрат.

2. Сервітизація бізнесу: все більше підприємств включають у собівартість витрати на післяпродажне обслуговування, клієнтський сервіс, цифрову підтримку, які стають вагомим елементом конкурентоспроможності.

3. ESG та сталий розвиток: новою категорією витрат стають витрати на екологічний комплаєнс, соціальну відповідальність, корпоративне управління, що обов'язково відображається у міжнародній звітності.

4. Ризик–менеджмент: у воєнних і кризових умовах в Україні все більшого значення набувають витрати на безпеку, страхування, резервування під ризики.

За методикою обчислення витрати на одиницю продукції поділяються на середні та граничні [117, 118]

У разі обґрунтування господарських рішень виділяють витрати явні та неявні, релевантні та нерелевантні [119, 120].

У реальній дійсності поняття витрат є багатофункціональною категорією. На підприємствах роздрібної торгівлі розрізняють витрати на закупівлю товарів, капітальні вкладення в розширене відтворення основних фондів і поточні витрати на організацію господарської діяльності (транспортування, зберігання, підробку, підсортувала, упаковку, рекламу і реалізацію товарів).

Засоби на закупівлю товарів постійно знаходяться в обороті. Їх вкладають, авансують в товарні запаси за рахунок власних засобів і запасів. Врешті решт всі вони відшкодовуються за рахунок прибутку, отриманого в результаті господарської діяльності.

Витрати на капітальні вкладення носять довготривалий характер і відшкодовуються за рахунок власних засобів, довгострокового кредиту банку, кредитних установ, а також засобів, що надаються іншими організаціями. І тут, зрештою, все відшкодовується за рахунок прибутку.

Вказані вище два види витрат носять специфічний характер. Вони є ресурсами, що були використані, і відносяться на витрати обігу шляхом визначення спожитої частки.

За будь-якими витратами перед підприємством постає головне завдання – забезпечити їх ефективне використання.

Витрати підприємства залежно від їх характеру, умов здійснення і напрямлень його діяльності діляться на [121, 122]:

1. Витрати по звичайним видам діяльності: операційні витрати; фінансові витрати; витрати інвестиційної діяльності.

2. Надзвичайні витрати.

Порівняльна характеристика вітчизняного і західного підходів до класифікації витрат приведена в таблиці 1.3. Класифікація витрат, наведена у таблиці, відображає узгодженість і відмінності між вітчизняною та західною системами обліку. В обох підходах ознаки класифікації використовуються для формування інформаційної бази управління, однак їх цілі дещо різняться.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика західної і вітчизняної систем класифікації витрат [систематизовано автором на основі джерела 123]

Ознаки класифікації	Використовується/не використовується		Направлення використання	
	Вітчизняна система	Західна система	Вітчизняна система	Західна система
1. По елементах витрат	+	+	1. Для встановлення кошторисів витрат на виробництво по підприємству в цілому 2. Для складання фінансової звітності	
2. По статтях калькуляції	+	+	Для калькуляції витрат на одиницю реалізованої продукції конкретного виду	
3. По об'єктах калькуляції	+	+	1. Показное. 2. Попредельное. 3. Попроцессное	1. Показное 2. Попроцессное
4. По ступеню впливу об'єму реалізації	+	+	Для цілей аналізу	1. Основа direct-costing 2. Для цілей аналізу
5. По способах перенесення витрат на ціну продукції, що реалізовується	+	+	Для калькуляції витрат реалізації	
6. По економічному вмісту	+	+	Для калькуляції витрат реалізації	
7. За способом включення в ціну залишків нереалізованої продукції	+	+	Для калькуляції витрат реалізації	
8. По складу	+	+	Для калькуляції витрат реалізації	
9. По періоду віднесення	+	+	1. Для планування витрат 2. Для аналізу витрат 3. Для обліку витрат	
10. По ступеню контролюваності	+	+	Для контролю витрат	1. Для контролю витрат 2. Для оцінки контролю менеджера
11. За значенням в прийнятті управлінських рішень			Для обґрунтування управлінських рішень	

У національній практиці класифікація орієнтована переважно на облік,

контроль і планування витрат, тоді як у західній – на аналітичну оцінку, прогнозування та підтримку управлінських рішень. Особливої ваги набуває ознака «за значенням у прийнятті управлінських рішень», що відображає перехід до стратегічного управління, спрямованого на оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності діяльності та посилення контролю за витратами.

У таблиці 1.4 приводиться порівняльна характеристика термінології витрат, вживаній у вітчизняній і західній системах класифікації.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика термінології елементів витрат, вживаній у вітчизняній і західній системах класифікації [систематизовано автором на основі джерела 124]

Системи	Прямі витрати		Непрямі витрати		
Українська	Сировина і основні матеріали	Прямі трудовитрати	Загально–виробничі витрати	Загальногоспо–дарські витрати	Комерційні витрати
Європейська	Виробничі витрати			Невиробничі витрати	
	Основні витрати		Виробничі і накладні витрати	Адміністративні; амортизація; заробітна плата та ін.	Комерційні витрати (витрати по реалізації)
	Сировина і основні матеріали	Прямі трудовитрати			
Америка нська	Сировина і матеріали	Прямі трудовитрати	Непрямі виробничі витрати		Витрати по реалізації
			Прямі накладні витрати	Віднесені накладні витрати	

Як видно з таблиці 1.4, що українська, європейська та американська системи класифікації витрат мають подібну логіку побудови, проте різняться деталізацією термінів і підходами до віднесення окремих статей. У зарубіжній практиці спостерігається більша гнучкість у трактуванні прямих і непрямих витрат, що зумовлено орієнтацією на управлінські потреби та ефективність використання ресурсів. Європейська і американська системи роблять акцент на поділі витрат за функціональним призначенням, тоді як українська – за економічним змістом. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення

вітчизняної класифікації з урахуванням міжнародних підходів, що дозволить підвищити аналітичність, прозорість і стратегічну цінність інформації для прийняття управлінських рішень.

Систематизована класифікація витрат підприємств роздрібної торгівлі представлено на рис. 1.2.

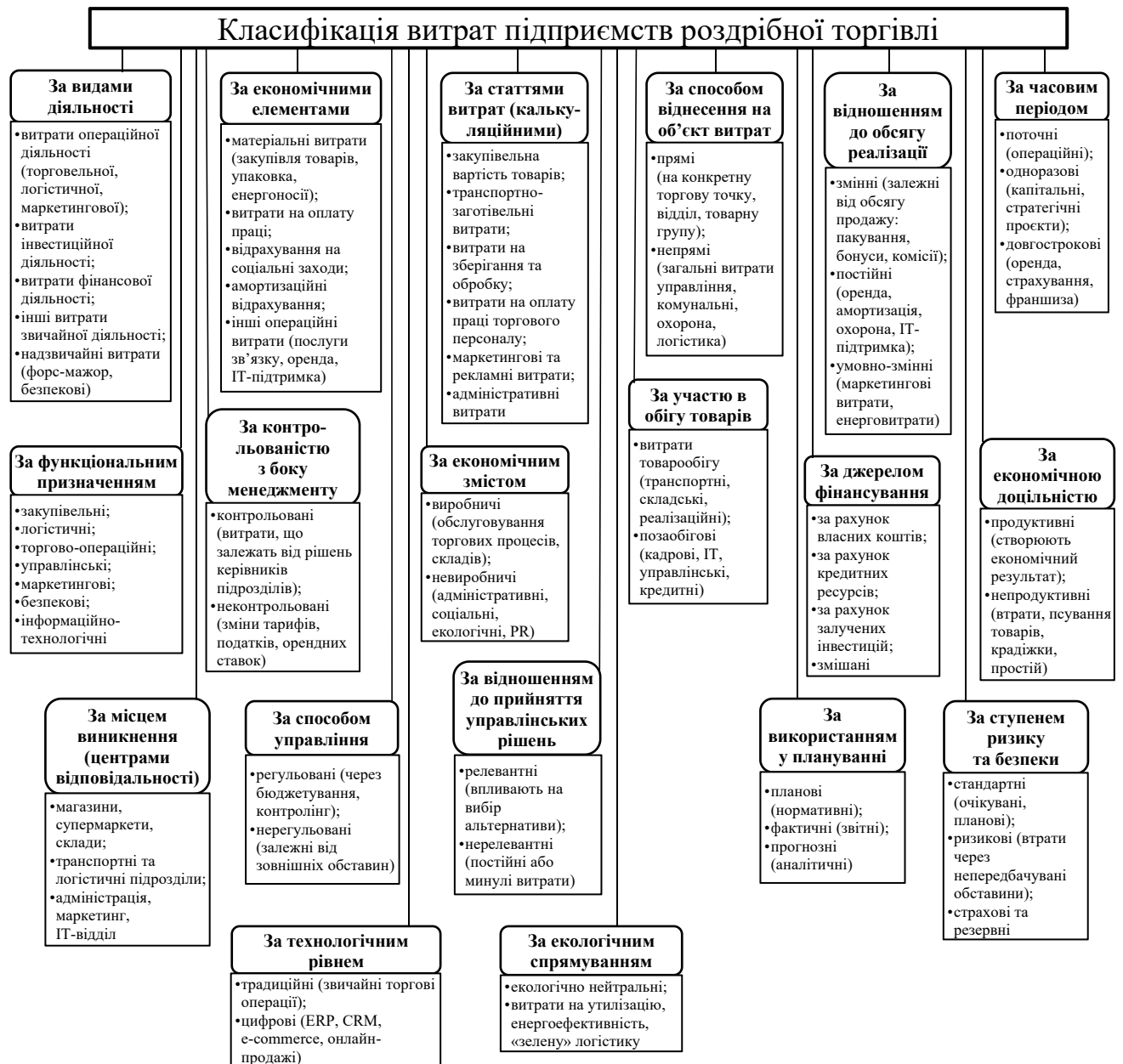


Рис. 1.2. Систематизована класифікація витрат підприємств роздрібної торгівлі [розроблено автором]

Наведена систематизована класифікація витрат підприємств роздрібної торгівлі відображає комплексний підхід до структурування витрат за різними

ознаками – видом діяльності, економічним змістом, способом віднесення, функціональним призначенням, часовим періодом, контрольованістю та іншими характеристиками. Вона дає змогу глибше аналізувати витрати, що формують торговельну діяльність, і використовувати отримані дані для управління прибутковістю, ефективністю логістики, маркетингу та персоналу.

Відмінність цієї класифікації від загальної (виробничої чи промислової) полягає в галузевій специфіці: у торгівлі витрати не пов'язані безпосередньо з виробничим процесом, а з рухом товарних потоків, організацією збуту, логістикою, обслуговуванням клієнтів і маркетинговими заходами. Тут важливу роль відіграють витрати на транспортно-заготівельні операції, утримання торгових площ, рекламу, IT-підтримку, CRM-системи, управління запасами та персоналом, тоді як у виробничих підприємствах домінують матеріальні, енергетичні та технологічні складові.

Отже, класифікація витрат у роздрібній торгівлі є більш комерційно-логістичною за змістом, зорієнтованою на управління торговим процесом, оптимізацію обігових коштів і підвищення ефективності продажів, тоді як у виробничій сфері вона має переважно технологічно-виробничий характер.

1.3. Концептуальні основи процесу управління витратами підприємств роздрібно́ї торгівлі

Високі результати діяльності торговельних підприємств у сучасному конкурентному та мінливому ринковому середовищі безпосередньо залежать від ефективності побудови системи управління економічними процесами. Витрати, як один із базових факторів формування фінансових результатів, суттєво впливають на прибутковість, рентабельність і рівень задоволення інтересів власників, тому саме управління ними виступає одним із найскладніших, але водночас найважливіших елементів загальної системи менеджменту. Проблематика управління витратами активно досліджувалася у

працях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, які розробили широкий спектр підходів – від традиційних методів обліку до сучасних стратегічно-аналітичних і цифрових інструментів контролю.

Узагальнюючи, управління витратами доцільно розглядати як безперервний, цілеспрямований процес підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію структури, рівня та динаміки витрат з урахуванням ресурсних обмежень і стратегічних пріоритетів підприємства. Метою такого управління є досягнення стійкої економічної ефективності, фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі.

Процес управління витратами має циклічний і адаптивний характер, що передбачає постійне оновлення підходів та інструментів відповідно до змін зовнішнього середовища, технологічного розвитку й вимог споживачів. У межах системного підходу управління витратами постає як комплекс взаємопов'язаних етапів – від виявлення проблеми до контролю результатів і коригування управлінських дій. Центральною ланкою цього процесу є чітке формулювання управлінської проблеми та обґрунтований вибір рішення, який узгоджується зі стратегією розвитку торговельного підприємства, його місією та довгостроковими цілями. Такий підхід забезпечує не лише зниження витрат, а й підвищення їх ефективності через створення доданої цінності для споживача та зміцнення позицій підприємства на ринку [125].

Циклічність концептуальних основ процесу управління витратами підприємств роздрібної торгівлі проявляється у постійному повторенні етапів планування, організації, контролю, аналізу та коригування управлінських рішень, що забезпечує безперервність удосконалення витратної діяльності. Цей процес має динамічний характер, оскільки умови функціонування торговельних підприємств змінюються під впливом коливань споживчого попиту, цінової кон'юнктури, рівня конкуренції та технологічних інновацій. У межах концепції управління витратами цикл починається з ідентифікації та планування витрат, коли формуються цілі й нормативи, продовжується організацією процесів

обліку та контролю, переходить у фазу аналізу ефективності та відхилень, а завершується коригуванням стратегії та оптимізацією ресурсного забезпечення. Після цього цикл повторюється на новому якісному рівні з урахуванням накопиченого досвіду й зовнішніх змін.

Таким чином, циклічність управління витратами в роздрібній торгівлі є проявом його системності та адаптивності, що забезпечує підприємству можливість гнучко реагувати на економічні ризики, зберігати фінансову стабільність і підвищувати ефективність у довгостроковій перспективі. Вона відображає закономірність постійного оновлення управлінських інструментів і методів контролю, що формує основу для стратегічного саморозвитку підприємства в умовах конкурентного середовища та цифрової трансформації торгівлі.

Адаптивність концептуальних основ процесу управління витратами підприємств роздрібною торгівлі полягає у здатності системи управління гнучко реагувати на зовнішні виклики, трансформуючи механізми планування, контролю та оптимізації витрат відповідно до змін середовища. В умовах останнього десятиріччя саме адаптивність стала ключовим критерієм життєздатності торговельних підприємств, адже галузь зазнала впливу двох масштабних кризових чинників – пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні [126].

Період COVID-19 (2020–2021 рр.) став тестом на гнучкість бізнес-моделей і цифрову готовність. Підприємства роздрібною торгівлі були змушені оперативно оптимізувати структуру витрат, скорочуючи адміністративні та орендні витрати, переносючи частину бізнес-процесів у онлайн-середовище, впроваджуючи електронну комерцію, дистанційні форми управління персоналом, CRM- і ERP-системи, що дозволило зберегти рентабельність у період жорстких карантинних обмежень. Акцент у витратній політиці змістився на інвестиції у цифрову інфраструктуру, безконтактні платежі, логістику та доставку. Пандемія продемонструвала, що адаптивність витратної системи є не лише фінансовою перевагою, а й стратегічною умовою виживання [127, 128].

Після 2022 року ключовим дестабілізуючим чинником стала повномасштабна війна, яка спричинила руйнування логістичних ланцюгів, втрату частини ринку, зниження купівельної спроможності населення та значне територіальне переміщення бізнесу. У цих умовах підприємства роздрібно́ї торгівлі проявили адаптивність другого порядку – глибоку структурну перебудову. Витратна політика трансформувалася у напрямі децентралізації логістики, енергетичної автономії, скорочення запасів, гнучкого бюджетування та управління ризиками. Активно застосовувалися інструменти ресурсозбереження, аутсорсингу, цифрового моніторингу витрат. Відбулася релокація торговельних об'єктів у безпечні регіони, а також переорієнтація асортименту на товари першої необхідності та локальні продукти.

Таким чином, адаптивність концептуальних основ управління витратами у роздрібно́ї торгівлі – це не просто здатність реагувати на зміни, а комплексна властивість системи, що забезпечує її саморегулювання та стійкість до шоків. Саме завдяки цьому підприємства змогли зберегти операційну ефективність, уникнути фінансової кризи та навіть розпочати фазу відновлення. Вона стала стратегічною передумовою формування моделі витратного управління нового покоління – гнучкої, цифрово орієнтованої та безпеково збалансованої.

Концептуальні основи процесу управління витратами підприємств роздрібно́ї торгівлі формують методологічне підґрунтя для розроблення механізмів, стратегій і практичних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів у сучасних умовах ринкової турбулентності, цифровізації та конкурентного тиску. Саме на рівні концепції закладаються засади, що визначають логіку, послідовність, взаємозв'язки та цілі управління витратами в системі стратегічного розвитку торговельного підприємства [129].

Концептуальні основи управління витратами передбачають інтеграцію економічних, організаційних, фінансових, інформаційних та управлінських елементів у єдину цілісну систему, зорієнтовану на досягнення оптимального співвідношення між рівнем витрат і результативністю діяльності. Вони

охоплюють як механізм оптимізації управління витратами, так і стратегію оптимізації, які разом забезпечують адаптивність підприємства до змін середовища, підвищення його конкурентоспроможності та довгострокову стійкість розвитку.

Етапи процесу оптимізації управління витратами (рис. 1.3) [130]

1. Постановка управлінської проблеми

Полягає у виявленні ключових проблем у сфері витрат, їхніх причин і наслідків для фінансової стійкості підприємства. На цьому етапі здійснюється узгодження цілей оптимізації з корпоративною стратегією розвитку, формулюються альтернативні підходи до управління витратами. Практична значущість етапу полягає у визначенні пріоритетів, що дозволяють досягти довгострокової конкурентоспроможності, а не лише короткострокового скорочення витрат.

2. Розробка управлінського рішення

Включає формування інформаційно-аналітичної бази, вибір критеріїв оцінювання ефективності, моделювання сценаріїв розвитку та прогнозування динаміки витрат під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Використовуються методи кореляційного, факторного, індексного аналізу, сценарне планування, аналітичне вирівнювання. На цьому етапі обґрунтовується вибір оптимальних управлінських дій і стратегічних орієнтирів.

3. Реалізація управлінського рішення

Передбачає організацію процесу управління витратами на рівні центрів відповідальності, координацію дій структурних підрозділів, регулювання поточних відхилень, а також систему мотивації персоналу до досягнення запланованих показників. Основна увага приділяється гнучкості рішень, швидкому реагуванню на зміни середовища та створенню стимулюючого середовища для ініціативи працівників.

4. Контроль реалізації рішення

Охоплює комплексну перевірку досягнення запланованих результатів, аналіз причин відхилень, оцінку ефективності управлінських дій і виявлення

внутрішніх резервів зниження витрат. Передбачає використання системи показників моніторингу витрат, звітності центрів відповідальності та методів факторного аналізу.

5. Інформаційно-аналітичний моніторинг і зворотний зв'язок

Цей етап є безперервним процесом збору, оброблення та аналізу інформації про стан витрат, їх структуру, динаміку та ефективність використання ресурсів. Застосовуються автоматизовані системи збору даних (ERP, BI, CRM, HRM), аналітичні панелі (dashboards), індикатори ефективності (KPI, ROI, EVA). Отримані дані використовуються для своєчасного коригування управлінських рішень.

6. Аудит і оцінка ефективності системи управління витратами

Передбачає оцінювання дієвості економічного механізму управління витратами, перевірку його відповідності стратегічним цілям підприємства, вимогам нормативного середовища та цифрової безпеки. Здійснюється логістичний, фінансовий і внутрішній управлінський аудит, що дозволяє виявити «вузькі місця» у системі контролю й обліку витрат.

7. Розробка системи превентивного управління та управління ризиками витрат

На цьому етапі формуються механізми прогнозування потенційних загроз, що впливають на витратну діяльність підприємства: інфляційні, логістичні, валютні, технологічні та безпекові ризики. Визначаються порогові значення ризикових показників і розробляються сценарії реагування для мінімізації втрат.

8. Цифровізація процесу управління витратами

Етап спрямований на впровадження цифрових технологій у всі ланки процесу управління витратами – від збору даних до аналітики й прогнозування. Використання ERP-, CRM-, SCM- та HRM-систем забезпечує інтегрованість інформаційних потоків, автоматизацію розрахунків, підвищення прозорості й оперативності прийняття рішень.

9. Стратегічне вдосконалення системи управління витратами

Фінальний етап передбачає узагальнення результатів, формування

оновленої стратегії оптимізації управління витратами, коригування політик і процедур відповідно до нових умов функціонування ринку. Визначаються довгострокові напрями зростання ефективності, інтеграція із загальною корпоративною стратегією, а також підготовка персоналу до реалізації нових підходів у системі управління витратами.

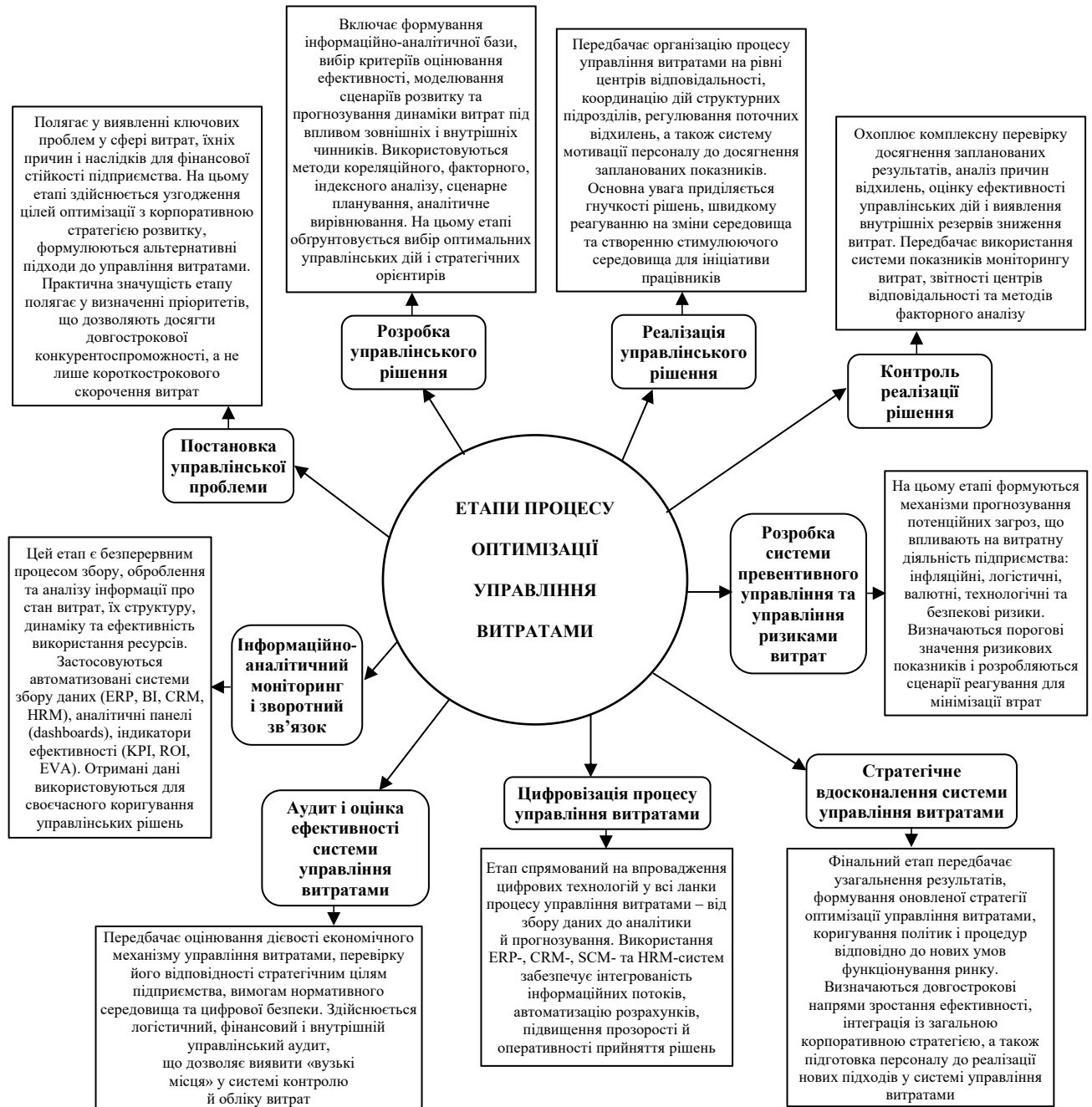


Рис. 1.3. Етапи процесу оптимізації управління витратами [розроблено автором]

Узагальнюючи, процес оптимізації управління витратами є циклічним і

передбачає постійне вдосконалення інформаційних, організаційних та стратегічних механізмів. Його ефективність залежить від інтеграції цифрових інструментів, аналітичної підтримки рішень, адаптивності системи до змін зовнішнього середовища та активної участі персоналу у процесі управління ресурсами.

Механізм оптимізації управління витратами є практичною реалізацією концепції раціонального використання ресурсів. Він виступає динамічною системою взаємопов'язаних елементів, що забезпечують планування, контроль, регулювання, аналіз і вдосконалення витратних процесів на підприємстві. У межах роздрібної торгівлі цей механізм має специфічні риси, зумовлені високою оборотністю капіталу, багатомономенклатурністю товарних запасів, логістичними ризиками та необхідністю оперативного реагування на зміну попиту [131].

Концептуальність механізму полягає у:

системності, що передбачає узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рівнів управління витратами;

інтеграції економічних і цифрових інструментів, включаючи ERP-, CRM- та HRM-системи, аналітичні платформи, big data-аналітику;

гнучкості, що дає змогу адаптувати управлінські рішення до динамічних ринкових змін;

результативності, орієнтованій на підвищення фінансової віддачі та конкурентних позицій підприємства.

Механізм включає такі ключові підсистеми:

організаційно-управлінську, яка визначає структуру управління витратами та розподіл відповідальності;

інформаційно-аналітичну, що формує базу даних і підтримує прийняття рішень;

економіко-фінансову, відповідальну за планування, нормування, бюджетування і контроль;

мотиваційну, що стимулює персонал до ощадливого використання

ресурсів;

безпекову, яка забезпечує стійкість витратної системи до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Отже, концептуальність механізму полягає в тому, що він функціонує не як сукупність окремих дій, а як інтегрована структура управлінських впливів, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління витратами, де витрати розглядаються не лише як об'єкт контролю, а як інвестиція у створення споживчої цінності.

Стратегія оптимізації управління витратами – це концептуально вивірений, довгостроковий план дій підприємства, спрямований на забезпечення ефективного використання ресурсів, досягнення конкурентних переваг та формування стійкої фінансової політики. На відміну від тактичних заходів, стратегія має системоутворюючий характер, визначаючи принципи, підходи та критерії прийняття управлінських рішень у сфері витрат.

Її концептуальна сутність полягає у поєднанні трьох рівнів управління: стратегічного – формування бачення, місії, цілей і ключових напрямів оптимізації витрат;

тактичного – розроблення програм, політик і методик, які забезпечують реалізацію стратегічних орієнтирів;

операційного – практичне виконання заходів, моніторинг і коригування витратних процесів у поточному режимі.

Концептуально стратегія оптимізації витрат у роздрібній торгівлі повинна ґрунтуватися на таких принципах:

цільова орієнтація – забезпечення прибутковості через раціональне використання витратних ресурсів;

інноваційність – використання сучасних цифрових технологій для аналітики, прогнозування та контролю витрат;

адаптивність – здатність оперативно реагувати на зміни кон'юнктури та споживчого попиту;

ціннісна орієнтація – спрямованість на створення цінності для споживача,

де витрати розглядаються як інвестиції у якість, сервіс і довіру до бренду;

баланс ефективності й безпеки – оптимізація витрат з урахуванням ризиків, енергетичної, фінансової та логістичної безпеки.

Механізм і стратегія оптимізації управління витратами утворюють єдину концептуальну модель, у якій стратегія визначає цільові орієнтири та принципи управління, а механізм забезпечує їх практичну реалізацію. Така взаємодія забезпечує:

узгодженість між стратегічними цілями підприємства та його фінансово-економічними можливостями;

перехід від обліково-контрольного до аналітично-управлінського підходу у роботі з витратами;

посилення інформаційної прозорості та інтеграції управлінських процесів;
розвиток адаптивного потенціалу підприємства в умовах ризиків, цифрової трансформації та нестабільності ринку.

Отже, концептуальні основи процесу управління витратами у роздрібній торгівлі відображають цілісну систему знань, принципів і механізмів, яка поєднує стратегічне бачення з практичними інструментами оптимізації. Їхнє впровадження забезпечує не лише скорочення витрат, а й формування нової моделі економічного мислення, у якій витрати виступають не просто обмеженням, а ресурсом розвитку, інновацій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, концептуальні основи процесу управління витратами підприємств роздрібною торгівлю поєднують у собі як механізм оптимізації, так і стратегію управління витратами, які у взаємозв'язку формують єдину систему теоретико-методичних і практичних положень. Їхня концептуальність полягає в тому, що управління витратами розглядається не як сукупність розрізнених облікових чи контрольних процедур, а як цілісний процес стратегічного управління ресурсами, спрямований на досягнення економічної стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку торговельного підприємства.

У сучасних умовах механізм оптимізації управління витратами виступає інтеграційною платформою, де поєднуються фінансові, організаційні, інформаційно-аналітичні, цифрові та безпекові інструменти. Він забезпечує перехід від реактивного підходу до проактивного управління, заснованого на аналізі великих даних, прогнозуванні витрат, визначенні факторних залежностей і прийнятті рішень у реальному часі. Стратегія ж оптимізації управління витратами визначає довгострокові орієнтири та логіку розвитку системи управління, задає принципи збалансованості між ефективністю, ризиками, соціальною відповідальністю та споживчою цінністю.

Таким чином, концептуальні основи управління витратами в роздрібній торгівлі формують науково-практичний фундамент для побудови сучасної адаптивної системи менеджменту, яка забезпечує раціональне використання ресурсів, швидке реагування на ринкові зміни, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення економічної безпеки підприємства. Вони визначають методологічний орієнтир для подальшого розвитку економічного механізму оптимізації витрат, де кожен елемент – від стратегії до конкретних інструментів – підпорядкований головній меті: досягненню сталого, ефективного та безпечного функціонування торговельної мережі в умовах цифрової економіки та глобальної конкуренції.

Висновки до розділу 1

1. У результаті теоретичного дослідження з'ясовано, що категорія “витрати” у роздрібній торгівлі має багаторівневу природу, охоплюючи фінансові, матеріальні, інформаційні, часові та енергетичні ресурси, спожиті в процесі створення торговельної вартості. Удосконалено авторське визначення витрат підприємств роздрібною торгівлі як сукупності вартісно вимірюваних ресурсних втрат, понесених у процесі організації, забезпечення, управління та реалізації торговельно-логістичних, маркетингових і сервісних операцій у

цифровому середовищі. Розкрито еволюцію поняття від облікової до стратегічно-аналітичної парадигми, де витрати розглядаються не як пасивне відображення використаних ресурсів, а як активний інструмент формування споживчої цінності.

2. Поняття «управління витратами» трактується як інтегрований процес формування, моніторингу та координації витрат за всіма центрами відповідальності із застосуванням цифрових технологій, аналітики даних і логістичного контролінгу. Визначено, що «оптимізація управління витратами» має адаптивно-аналітичний характер, базується на прогностному аналізі, балансі між економією, якістю, ризиками й стійкістю, та інтегрує цифровий і безпековий виміри управління.

Таким чином, сформовано нову парадигму витратної діяльності, у якій управління витратами у роздрібній торгівлі переходить від бухгалтерської функції до інтелектуально-аналітичної системи стратегічного управління ресурсами.

3. Поглиблено класифікацію витрат підприємств роздрібною торгівлі з урахуванням сучасних економічних, цифрових, логістичних та безпекових аспектів. Розроблена авторська класифікаційна система охоплює нові ознаки – цифровізацію управління, безпекову орієнтацію, логістизацію та інноваційно-управлінську складову. Доведено, що на відміну від виробничої сфери, де домінують технологічні витрати, у роздрібній торгівлі визначальними є комерційно-логістичні та сервісні витрати, пов'язані з рухом товарних потоків, організацією збуту, маркетингом, CRM- та ERP-системами.

Встановлено, що цифровізація управління витратами сприяє підвищенню прозорості та точності обліку, забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень і прогнозування ефективності. Запровадження класифікаційних ознак, пов'язаних із безпековою орієнтацією, відображає тенденцію до посилення економічної, фінансової, інформаційної й енергетичної безпеки підприємств у воєнних умовах.

Отже, запропонована класифікація має системний, гнучкий і

управлінський характер, що дозволяє не лише аналізувати структуру витрат, а й активно впливати на неї шляхом стратегічного планування, цифрового моніторингу та управління ризиками.

4. Визначено, що процес управління витратами в роздрібній торгівлі має циклічний, адаптивний і інтегрований характер, який забезпечує безперервність удосконалення управлінських рішень. Циклічність проявляється у повторюванні фаз планування, контролю, аналізу, коригування та моніторингу, що формують основу для сталого розвитку. Доведено, що адаптивність системи управління витратами є ключовим чинником виживання торговельних підприємств в умовах зовнішніх шоків. У період COVID-19 адаптивність проявилася через цифровізацію бізнес-моделей, розвиток електронної комерції, впровадження ERP- і CRM-систем, дистанційне управління персоналом. Під час повномасштабної війни в Україні вона набула глибшого змісту – через децентралізацію логістики, енергетичну автономію, оптимізацію запасів, гнучке бюджетування, переорієнтацію асортименту та регіональну диверсифікацію торговельних об'єктів.

Таким чином, сформовано цілісну концептуальну модель управління витратами роздрібною торгівлі, у якій витрати розглядаються не як статичний показник, а як ресурс розвитку, інновацій і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її впровадження забезпечує стратегічну стійкість, фінансову збалансованість та ефективність функціонування торговельних мереж у цифровій економіці.

Висновки та результати досліджень, виконаних у першому розділі роботи, оприлюднено у публікаціях наведених у списку опублікованих за темою дисертації праць [169; 173].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз діяльності роздрібної торгівлі в Україні

Роздрібна торгівля – одна з ключових складових внутрішнього споживчого сектору: вона забезпечує населення товарами повсякденного попиту, формує доходи бізнесу, створює робочі місця. Роздрібна торгівля в Україні має ключове значення для економіки, адже забезпечує безпосередній зв'язок між виробниками та кінцевими споживачами, формує споживчий попит і впливає на динаміку внутрішнього ринку. Вона є одним із найбільших роботодавців, створюючи робочі місця як у містах, так і в сільських громадах, та стимулює розвиток малого і середнього бізнесу через інтеграцію у ланцюги постачання. Роздрібна торгівля виступає важливим чинником наповнення державного та місцевих бюджетів через податки й збори, а також є індикатором соціально–економічного стану суспільства, оскільки відображає рівень купівельної спроможності населення та зміни в його споживчих настроях. У сучасних умовах вона виконує ще й стабілізаційну функцію, забезпечуючи доступність товарів першої необхідності, підтримуючи логістичні канали в умовах кризи та воєнних ризиків, а також сприяє розвитку цифрових технологій і омніканальних форматів, що наближає Україну до європейських стандартів ритейлу. Через високу частоту транзакцій і широку присутність по території, сектор роздрібної торгівлі є важливим каналом для розповсюдження товарів і формування попиту на різні категорії товарів.

Під час війни та складної економічної ситуації сектор роздрібної торгівлі демонструє стійкість та гнучкість, адаптуючись до змін у споживанні та логістиці. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі у 2020–2024 роках представлено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі у 2020–2024 роках 1,2 [132, 133, 134]

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Оборот роздрібної торгівлі, млн.грн,	7345319,3	8850813,7	8651574,2	11393782,3	13461554,9
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі, відсотків	1292,3				
до попереднього місяця		1213,3	1182,8	1223,3	1209,2
до відповідного місяця попереднього року		1337,7	955,2	1435,5	1344,1
до відповідного періоду попереднього року		1325,5	1064,4	1255,6	1386,3
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млн.грн	5324579	6415620,9	6004755,2	7665272,7	9368139,3
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, відсотків	1291,6				
до попереднього місяця		1212,7	1182,1	1220,2	1212,2
до відповідного місяця попереднього року		1335,8	919,3	1394,1	1393,1
до відповідного періоду попереднього року		1326,3	1015,9	1218,8	1436,8

Примітка:

1 Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2 Включає дані щодо роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб та фізичних осіб–підприємців), основним видом економічної діяльності яких є роздрібна торгівля.

Аналіз динаміки роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України у 2020–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію зростання, незважаючи на вплив кризових та нестабільних факторів економічного середовища. Загальний оборот роздрібної торгівлі (наростаючим підсумком) зріс з 7345319,3 млн грн у 2020 р. до 13 461 554,9 млн грн у 2024 р., що означає приріст майже на 83,2 % за п'ятирічний період. Аналогічно, роздрібний товарооборот юридичних осіб збільшився з 5 324 579 млн грн до 9 368 139,3 млн грн (+76 %). Це свідчить про активне зростання як у всьому секторі, так і серед організованих форм торгівлі, при збереженні вагомій ролі юридичних осіб у структурі ринку (близько 69 – 71 % від загального обороту).

Індекси фізичного обсягу показує, що зростання відбувалося не лише за рахунок інфляційних факторів, а й у реальному вимірі: до відповідного періоду попереднього року для всього обороту у 2024 році показник склав 1386,3 % (проти 1325,5 % у 2021 р.), а для юридичних осіб – 1436,8 % (проти 1326,3 % у 2021 р.). Падіння спостерігалось лише у 2022 р., коли індекс для всього обороту знизився до 1064,4 %, а для юридичних осіб – до 1015,9 %, що відображає вплив воєнних дій, логістичних порушень та зниження споживчої активності.

Стабільне збільшення обсягів та індексів фізичного обсягу з 2023 році свідчить про адаптацію роздрібної торгівлі до нових небезпечових умов і розширення внутрішнього ринку. Основні чинники зростання: часткова стабілізація економіки, розвиток онлайн–торгівлі (замовлення онлайн, продаж, доставка “від дверей до дверей”, купівля в інших країнах), зростання попиту на товари першої необхідності та адаптація логістичних ланцюгів (швидка побудова іншого маршруту, диверсифікація складів, Оптимізація витрат логістичних процесів) .

Вразливість: падіння у 2022 р. підкреслило залежність від макроекономічної та безпекової ситуації, що вимагає стратегій диверсифікації каналів збуту та підвищення гнучкості бізнес–моделей.

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за п'ять місяців 2025 року представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за п'ять місяців 2025 року [132]

На рис. 2.1. відображено співвідношення між загальним оборотом роздрібної торгівлі та роздрібним товарооборотом юридичних осіб у 2025 році. Обороти роздрібної торгівлі (усі форми господарювання) становить 9863434,0 млн грн. Обороти юридичних осіб – 6 912 98,9 млн грн. Частка юридичних осіб у загальному обсязі роздрібної торгівлі – близько 70 %. Решта 30 % припадає на фізичних осіб–підприємців (ФОП), індивідуальних продавців та інші форми торгівлі. Домінування юридичних осіб свідчить про значну роль організованих роздрібних мереж у формуванні внутрішнього споживчого ринку. Сегмент ФОП залишається помітним і виконує важливу функцію, особливо у дрібнооптовій та спеціалізованій торгівлі, а також у регіонах із менш розвиненою торговельною інфраструктурою. Структура продажів вказує на високий рівень концентрації товарообороту в руках великих та середніх торговельних компаній, що може мати як переваги (масштаб, стандарти якості, інвестиційна привабливість), так і ризики (менша гнучкість у кризових умовах, конкурентний тиск на малий бізнес). Співвідношення свідчить, що ринок роздрібної торгівлі в Україні має високий рівень інституціоналізації, однак зберігає простір для розвитку малого бізнесу, який здатен забезпечити регіональне насичення товарів та швидку адаптацію до змін попиту.

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі за видами економічної діяльності у 2022 та 2023 роках представлено в додатку А. У 2023 році роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі України продемонстрував суттєве зростання порівняно з 2022 роком – з 872,1 млрд грн до 1 211,9 млрд грн, що становить приріст на 38,9 %. Найбільшу питому вагу в структурі товарообороту зберігає роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (51,2 %), з яких основну частку формують продажі продуктів харчування, напоїв і тютюнових виробів (45,0 %). Значну роль відіграє також торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах (21,4 %), де найбільшими сегментами є фармацевтичні товари (11,9 %) та інші невживані товари (6,0 %). У 2023 році відчутно зросла частка торгівлі автомобілями та іншими автотранспортними засобами, яка збільшилася з 4,3 % у 2022 році до 6,2 %, а загалом сектор торгівлі автотранспортними засобами, їх деталями та ремонтом зріс із 4,5 % до 6,6 % у загальній структурі. Роздрібна торгівля паливом зменшила відносну частку з 15,1 % до 12,5 %, незважаючи на зростання абсолютних обсягів, що може бути пов'язано зі швидшим розвитком інших сегментів. Також зафіксовано помітне зростання у сфері торгівлі інформаційним і комунікаційним устаткуванням (понад 64,1 млрд грн, 5,3 % підсумку) та у продажах одягу, взуття, косметики та товарів культурного призначення, що свідчить про поступове відновлення споживчого попиту на непродовольчі товари. Поряд із цим у статистиці з'являється окремий сегмент роздрібною торгівлі поза магазинами, зокрема через інтернет і поштові замовлення (0,5–0,6 % загального обсягу), що вказує на посилення ролі електронної комерції у структурі ринку. Загалом у 2023 році структура роздрібною торгівлі змістилася у бік зростання високовартісних і технологічних сегментів, з одночасним збереженням домінування продовольчої групи товарів, що відображає як процеси економічного відновлення, так і зміни в споживчих пріоритетах.

У I кварталі 2025р. індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі підвищився порівняно із IV кварталом 2024р. на 1,9 в.п. і становить плюс

10,3%. Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі за I квартал 2025 року представлено на рис. 2.2.

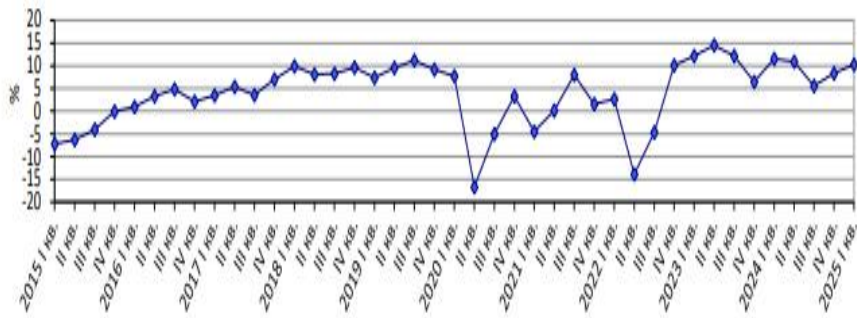


Рис. 2.2. Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі [132]

У II кварталі 2025р. індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі знизився порівняно з I кварталом 2025р. на 1,2 в.п. і становить плюс 9,2%. У III кварталі 2025р. індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі підвищився порівняно з II кварталом 2025р. на 1,3 в.п. і становить плюс 10,8%.

Складові індикатора ділової впевненості в роздрібній торгівлі:

- щодо обсягу продажу (обороту) в жовтні–грудні 2024р. – плюс 19,1%, а очікування за цим показником у I кварталі 2025р. становлять плюс 5,9%;
- щодо обсягу продажу (обороту) в січні–березні 2025р. – плюс 16,4%, а очікування за цим показником у II кварталі 2025р. становлять плюс 5,3%
- щодо обсягу продажу (обороту) у квітні–червні 2025р. – плюс 20,9%, а очікування за цим показником у III кварталі 2025р. становлять плюс 7,4% (рис. 2.3);

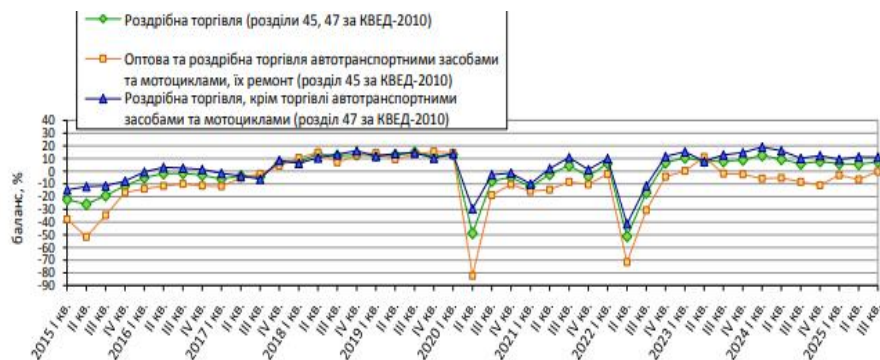


Рис. 2.3. Очікувані зміни обсягу продажу (обороту) в роздрібній торгівлі (дані сезонно скориговані) за 2015 – III квартал 2025 року [132]

Оцінка поточного обсягу запасів товарів становить мінус 5,8% у I кварталі 2025 року, в II кварталі – 5,9% (рис. 2.4), в III кварталі – 4,2%

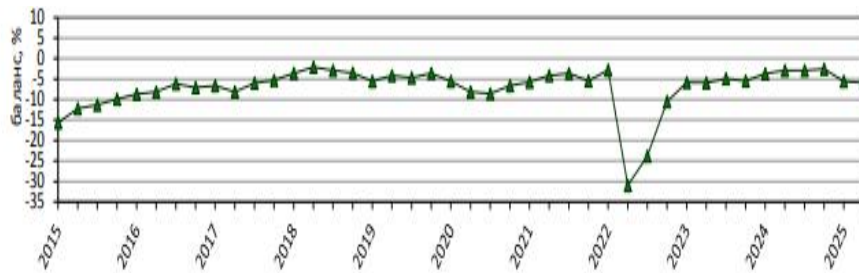


Рис. 2.4. Оцінка поточного обсягу запасів товарів у роздрібній торгівлі (дані сезонно скориговані) за 2015 – II квартал 2025 року [132]

За результатами опитування підприємств роздрібної торгівлі встановлено очікування респондентів щодо зміни рівня їхньої ділової активності у I–III квартали 2025 року порівняно з попереднім кварталом.

Очікувані зміни обсягу замовлень товарів у роздрібній торгівлі (дані сезонно скориговані) представлено на рис. 2.5. Уповільнення темпів збільшення обсягу замовлень товарів у роздрібній торгівлі.

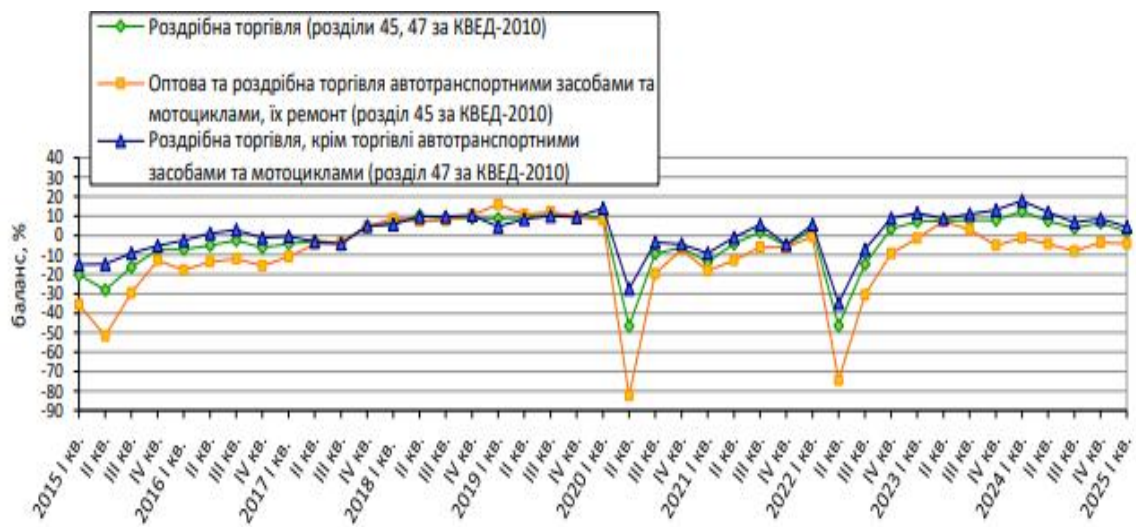


Рис. 2.5. Очікувані зміни обсягу замовлень товарів у роздрібній торгівлі (дані сезонно скориговані) за 2015 – I квартал 2025 року [132]

За результатами обстеження підприємств роздрібної торгівлі респонденти очікують уповільнення темпів зростання обсягу замовлень товарів у I кварталі

2025 року порівняно з попереднім кварталом. Це свідчить про помірне охолодження ділової активності на початку року після відносної стабілізації попиту у другій половині 2024-го. Роздрібна торгівля (розділи 45, 47 за КВЕД–2010) демонструє незначне зниження індексу очікуваних замовлень, що вказує на обережність підприємств щодо попиту з боку споживачів.

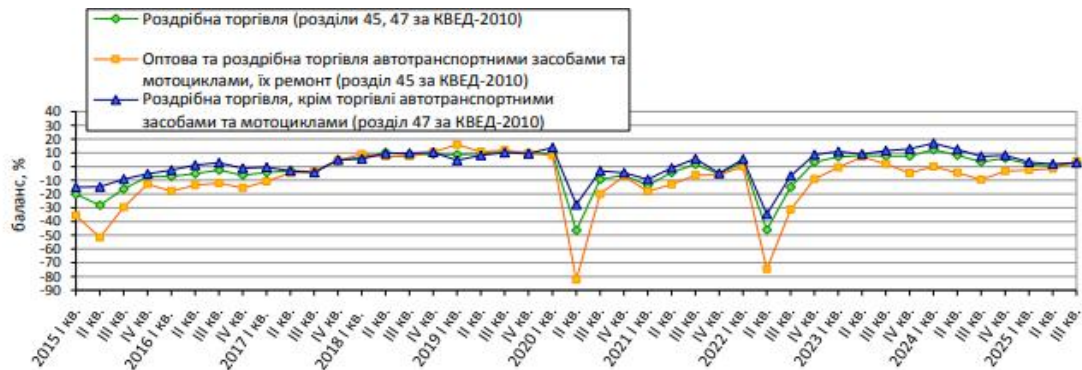


Рис. 2.6. Очікувані зміни обсягу замовлень товарів у роздрібній торгівлі (дані сезонно скориговані) за 2015 – III квартал 2025 року [132]

За результатами обстеження підприємств роздрібною торгівлю на II та III квартали 2025 року спостерігається позитивна тенденція – очікується збільшення обсягів замовлень товарів у роздрібній торгівлі порівняно з попереднім кварталом. Це свідчить про певне пожвавлення ділової активності підприємств, що може бути зумовлене поступовою стабілізацією споживчого попиту, адаптацією бізнесу до умов воєнного часу та активізацією сезонних чинників у літній період. На рис. 2.6. видно, що показники очікуваних змін обсягів замовлень у роздрібній торгівлі (розділи 45, 47 за КВЕД–2010) демонструють зростання після відносного спаду, зафіксованого у попередніх періодах. Найбільш динамічно реагують підприємства, які здійснюють продаж автотранспортних засобів та мотоциклів, однак у цій групі очікування залишаються нижчими порівняно з іншими видами роздрібною торгівлі, що пов'язано з високою капіталоємністю продукції та чутливістю до змін доходів населення.

Водночас зберігається тенденція до скорочення кількості працівників у підприємствах роздрібною торгівлі, що свідчить про прагнення бізнесу

оптимізувати витрати й адаптувати кадрову політику до очікуваних темпів розвитку. Такі очікування можуть бути результатом підвищення ефективності праці, автоматизації операцій та переходу частини бізнес-процесів у цифровий формат.

У цілому, результати дослідження свідчать, що обсяги замовлень в прогнозі збільшаться, проте зберігають стриману політику щодо найму персоналу. Це може свідчити про прагнення до збереження фінансової стабільності в умовах триваючої невизначеності економічного середовища. Очікувані зміни кількості працівників на підприємствах роздрібно́ї торгівлі (дані сезонно скориговані) представлено на рис. 2.7.

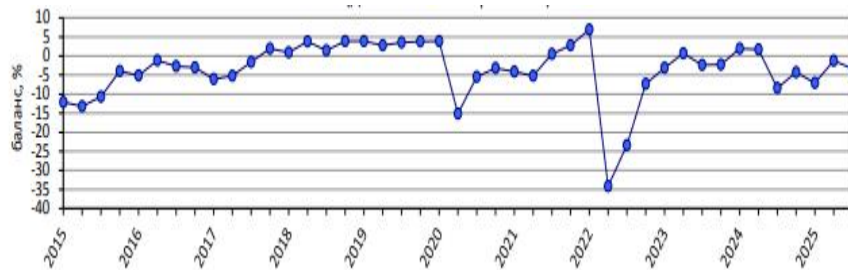


Рис. 2.7. Очікувані зміни кількості працівників на підприємствах роздрібно́ї торгівлі (дані сезонно скориговані) за 2015–2025 роки [132]

З рис. 2.7. видно, що упродовж 2015–2019 роки ринок роздрібно́ї торгівлі характеризувався поступовим зростанням обсягів замовлень товарів і стабільною зайнятістю. Після періоду макроекономічної адаптації (2014–2016 рр.) спостерігалася помірна позитивна динаміка, що відображала відновлення купівельної спроможності населення та розширення внутрішнього попиту. Очікування підприємств залишалися здебільшого оптимістичними, а показники балансу коливалися в межах 5–15 %.

У 2020 р. на ринку чітко простежується різке зниження показників – насамперед через пандемію COVID–19, карантинні обмеження та порушення логістичних ланцюгів. Баланс очікуваних змін у замовленнях і чисельності працівників суттєво знизився, що свідчить про скорочення обсягів реалізації товарів та зменшення кадрового складу підприємств.

Після короткочасного падіння у 2020–2021 рр. відбулося пожвавлення ділової активності у 2021 р., однак воєнні дії з початку 2022 р. знову призвели до глибокого спаду. Рис. 2.7. демонструє помітне зниження очікувань за всіма показниками: зменшення замовлень, скорочення персоналу та коливання цін реалізації. У цей період підприємства роздрібної торгівлі зазнали найбільшого тиску від зовнішніх шоків, руйнування інфраструктури та падіння платоспроможності населення.

Починаючи з 2023 р., ситуація поступово стабілізується. Показники очікувань знову зростають, демонструючи адаптацію бізнесу до воєнних умов і поступове відновлення споживчого попиту. На графіках видно, що до середини 2024 р. значення балансу за обсягами замовлень і чисельністю працівників утримуються на відносно стабільному рівні, характерному для докризового періоду.

У III кварталі 2025 року зафіксовано помірне зростання очікуваних обсягів замовлень та стабільність рівня зайнятості, що свідчить про впевненість підприємств у збереженні ринкової активності. Одночасно прогнозується зростання цін реалізації товарів, що відображає інфляційний тиск і прагнення бізнесу компенсувати зростання витрат на логістику, енергоносії та персонал.

У цілому за 2015 – 2025 роки роздрібна торгівля України пройшла кілька циклів – післякризове відновлення, пандемічний спад, воєнну рецесію та поступову адаптацію до нових економічних умов. Поточна динаміка III кварталу 2025 року засвідчує формування тенденції до обережного зростання, але з високими ризиками, пов'язаними з безпековою ситуацією, купівельною спроможністю та інфляційними процесами.

Індекси споживчих цін у 2010–2024 роках представлено в таблиці 2.2.

Аналіз індексів споживчих цін в Україні за 2010 – 2024 роки показує хвилеподібний характер інфляційних процесів. Після світової фінансової кризи спостерігалася відносна стабільність з помірними темпами зростання цін, але вже у 2014–2015 роках інфляція різко прискорилося внаслідок воєнних подій, девальвації гривні та втрати частини територій.

Таблиця 2.2

Індекси споживчих цін у 2010 – 2024 роках 1,2,3 [132, 133, 135]

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
2010	101,8	103,7	104,7	104,4	103,7	103,3	103,1	104,3	107,4	107,9	108,2	109,1
2011	101,0	101,9	103,3	104,7	105,5	105,9	104,6	104,1	104,2	104,2	104,4	104,6
2012	100,2	100,4	100,7	100,7	100,4	100,1	99,9	99,6	99,7	99,7	99,6	99,8
2013	100,2	100,1	100,1	100,1	100,2	100,2	100,1	99,4	99,4	99,8	100,0	100,5
2014 ¹	100,2	100,8	103,0	106,4	110,5	111,6	112,0	112,9	116,2	119,0	121,2	124,9
2015 ²	103,1	108,6	120,3	137,1	140,1	140,7	139,3	138,2	141,4	139,5	142,3	143,3
2016 ²	100,9	100,5	101,5	105,1	105,2	104,9	104,8	104,5	106,4	109,4	111,4	112,4
2017 ²	101,1	102,1	103,9	104,9	106,2	107,9	108,2	108,1	110,2	111,5	112,5	113,7
2018 ²	101,5	102,4	103,5	104,4	104,4	104,4	103,6	103,6	105,6	107,4	108,9	109,8
2019 ²	101,0	101,5	102,4	103,4	104,2	103,6	103,0	102,7	103,4	104,2	104,3	104,1
2020 ²	100,2	99,9	100,7	101,5	101,8	102,0	101,4	101,2	101,7	102,7	104,1	105,0
2021 ²	101,3	102,3	104,1	104,8	106,1	106,4	106,5	106,2	107,5	108,5	109,4	110,0
2022 ³	101,3	102,9	107,6	110,9	113,9	117,4	118,2	119,5	121,8	124,8	125,7	126,6
2023 ³	100,8	101,5	103,0	103,2	103,8	104,6	104,0	102,5	103,0	103,8	104,4	105,1
2024 ³	100,4	100,7	101,2	101,4	102,0	104,3	104,3	104,9	106,5	108,4	110,4	112,0

Примітки:

1 Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

2 Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

3 Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Пік інфляційного тиску припав на 2015 рік, коли індекс перевищив 140 %, що стало серйозним викликом для економіки. У наступні роки вдалося досягти певної стабілізації: 2016 – 2019 роки характеризувалися поступовим зниженням інфляційних темпів до контрольованого рівня, а баланс між очікуваннями підвищення і зниження цін залишався відносно стабільним, у межах 40–50%. Це свідчило про певну збалансованість споживчого ринку та контрольовану інфляцію. У 2020 році пандемія COVID –19 навіть спричинила уповільнення зростання цін. Однак вже у 2021 році глобальні інфляційні процеси та зростання вартості енергоносіїв призвели до нового зростання індексу, яке різко посилювалося у 2022 році через початок повномасштабної війни, руйнування логістики та девальваційний тиск, тобто 2021 – 2022 роки відбулося різке зростання прогнозів підвищення цін – понад 60 – 70%. Цей стрибок пояснюється впливом воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом палива, зростанням витрат на імпорт і енергоресурси.

У 2023 – 2024 роках ситуація знову перейшла у фазу відносної стабілізації: темпи інфляції знизилися до 105 – 110 %, що є результатом жорсткої монетарної політики НБУ, скорочення внутрішнього попиту та міжнародної підтримки. Загалом динаміка індексів демонструє тісний зв'язок між макроекономічними шоками, зовнішньополітичними обставинами та внутрішньою стабільністю, а також підтверджує, що Україна пройшла шлях від глибоких кризових явищ до поступового відновлення, хоча ризики для цінової стабільності залишаються високими. Упродовж аналізованого періоду спостерігається стійка тенденція до зростання очікувань підвищення цін у роздрібній торгівлі. Частка підприємств, які прогнозують збільшення цін, стабільно перевищує частку тих, що очікують їх зниження. Баланс між очікуваннями зростання і зниження цін становив +50 – 60%. Починаючи з 2015 р., рівень очікувань щодо підвищення цін утримувався у межах 50 – 70%, що відображає постійний інфляційний тиск у національній економіці.

Очікувані зміни цін реалізації товарів у роздрібній торгівлі представлено на рис. 2.8.

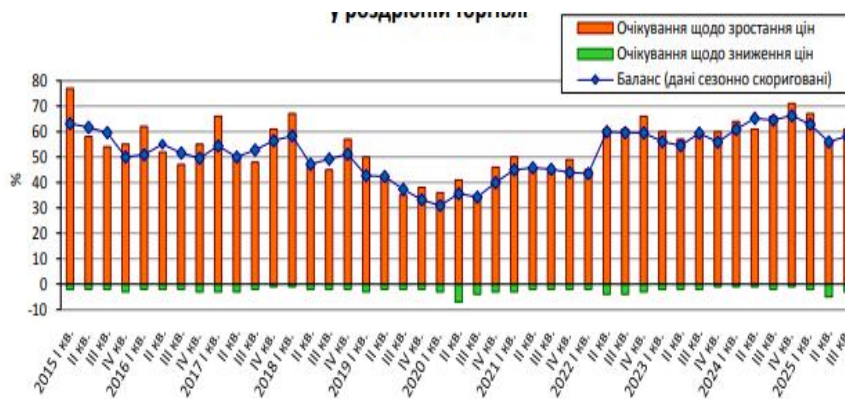


Рис. 2.8. Очікувані зміни цін реалізації товарів у роздрібній торгівлі [132]

У III кварталі 2025 року зберігається тенденція до зростання роздрібних цін, хоча темпи зростання очікувань дещо знизилися. Це може свідчити про певне насичення споживчого ринку, стабілізацію валютного курсу та поступове зменшення інфляційного тиску.

У 2020 році індикатор економічних настроїв становив 388,1, а ділової впевненості – –10,9, що свідчить про песимістичні очікування підприємств роздрібною торгівлі. Це пояснюється пандемічною кризою, карантинними обмеженнями та різким зниженням споживчої активності. Бізнес тоді перебував у стані невизначеності, що зумовило падіння інвестиційної та торговельної активності.

У 2021 р. спостерігається покращення економічних настроїв: ІЕН зріс до 411,1, а індикатор ділової впевненості досяг позитивного значення +5,7. Це свідчить про післякризове відновлення економіки, зростання попиту та певну стабілізацію на ринку праці після пандемії.

Проте у 2022 р. обидва показники знову знизилися: ІЕН упав до 351,3, а ділова впевненість знову стала від'ємною (–3,9). Причиною цього стало повномасштабне вторгнення, що спричинило воєнну рецесію, падіння купівельної спроможності населення та скорочення обсягів торгівлі.

У 2023 р. ситуація покращилася: ІЕН зріс до 408,4, а індикатор ділової впевненості різко підвищився до 47,0, що є свідченням адаптації бізнесу до

умов воєнного часу та поступового відновлення ринкової активності.

У 2024 р. позитивна динаміка продовжилася – ІЕН сягнув 415,5, а рівень ділової впевненості залишався високим (34,5). Це свідчить про оптимістичні очікування підприємств, збільшення попиту на товари та покращення економічного середовища.

У 2025 р. зафіксовано зниження обох показників – ІЕН зменшився до 325,6, а ділова впевненість – до 31,2. Хоча обидва індикатори залишаються позитивними, спостерігається послаблення оптимізму бізнесу, що може бути зумовлено інфляційним тиском, нестабільністю валютного ринку, логістичними проблемами та збереженням ризиків безпеки.

Таким чином, у період 2020 – 2025 роки динаміка показників відображає хвилеподібний характер відновлення роздрібної торгівлі: після кризових спадів 2020 та 2022 рр. відбулося суттєве зростання економічних очікувань у 2023 – 2024 рр., однак у 2025 р. відзначається певне охолодження ділової активності. Загалом роздрібна торгівля демонструє високу адаптивність, але залишається чутливою до зовнішніх економічних і безпекових факторів.

Роздрібна торгівля України у 2020 – 2025 роки продемонструвала високу адаптивність та стійкість до багатофакторних шоків. Після пандемічного спаду 2020 році та глибокого просідання 2022 року, зумовленого воєнними діями й розривом логістики, сектор перейшов до фази відновлення у 2023 – 2024 роках, і зберіг помірний оптимізм у 2025 році на тлі часткового «охолодження» очікувань. Наростаючим підсумком збільшились як загальні обсяги роздрібного товарообороту, так і оборот юридичних осіб; останні формують близько 70 % ринку, що свідчить про інституціоналізацію й концентрацію продажів у великих і середніх мережах за одночасного збереження важливої ролі ФОП у регіональному насиченні попиту. Динаміка індексів фізичного обсягу вказує на наявність реального (а не лише цінового) зростання у періоди відновлення. Інфляційна хвиля 2021 – 2022 роках посилила ціновий тиск, однак 2023 – 2024 роки позначилися відносною стабілізацією; у 2025 році очікування підвищення цін зберігаються, але без різких коливань. Індикатор ділової впевненості

загалом поліпшується після 2022 року, попри квартальні коливання; очікування щодо замовлень у 2025 році свідчать про обережне зростання при стриманій політиці найму, що відображає курс на підвищення продуктивності, автоматизацію та цифровізацію процесів. Ключовими драйверами стали омніканальні формати, розвиток e-commerce та адаптація логістичних ланцюгів (диверсифікація маршрутів, переналаштування складів, оптимізація витрат). Водночас вразливості сектора: безпекові ризики, інфляційний тиск, чутливість до доходів домогосподарств – зумовлюють потребу у стратегічній диверсифікації каналів збуту, зміцненні логістичної стійкості, точнішому управлінні запасами й витратами, а також у підтримці інструментів цифрового управління, що забезпечують швидку реакцію на зміну попиту.

2.2. Аналіз доданої вартості за витратами виробництва підприємств роздрібно́ї торгівлі за 2019–2023 роки

Аналіз витрат діяльності підприємств в Україні дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, визначити фактори впливу на собівартість продукції та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Витрати підприємств формуються під впливом макроекономічних, галузевих і внутрішніх чинників, серед яких вагому роль відіграють рівень інфляції, зміни валютного курсу, енергетичні ціни, податкове навантаження, трудові витрати та технологічний розвиток виробництва.

У структурі витрат українських підприємств переважають матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизаційні відрахування, енергетичні ресурси та податкові платежі. Для більшості галузей характерна висока ресурсомісткість і енергоємність, що негативно впливає на собівартість і знижує рівень рентабельності. Особливо чутливими до коливань цін і тарифів є підприємства промисловості, аграрного сектору та роздрібно́ї торгівлі.

У сучасних умовах війни, логістичних обмежень та інфляційного тиску

витратна частина діяльності підприємств зростає швидше, ніж доходна. Збільшення витрат на паливо, енергію, транспортування, охорону, страхування та відновлення пошкоджених активів посилює фінансові ризики та знижує прибутковість бізнесу. Разом із тим цифровізація процесів, автоматизація обліку, енергоефективні технології та оптимізація управлінських витрат поступово стають ключовими інструментами скорочення собівартості.

Загалом тенденції останніх років свідчать про необхідність переходу від традиційного підходу до управління витратами до стратегічного – орієнтованого на підвищення ефективності, стійкості й інноваційності підприємств. Ефективне управління витратами забезпечує не лише економію ресурсів, а й формує передумови для зростання фінансової стабільності та конкурентних переваг українського бізнесу в умовах постійних викликів і трансформацій економіки.

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності всього по Україні у 2019 – 2023 роках представлено на рис. 2. 9.

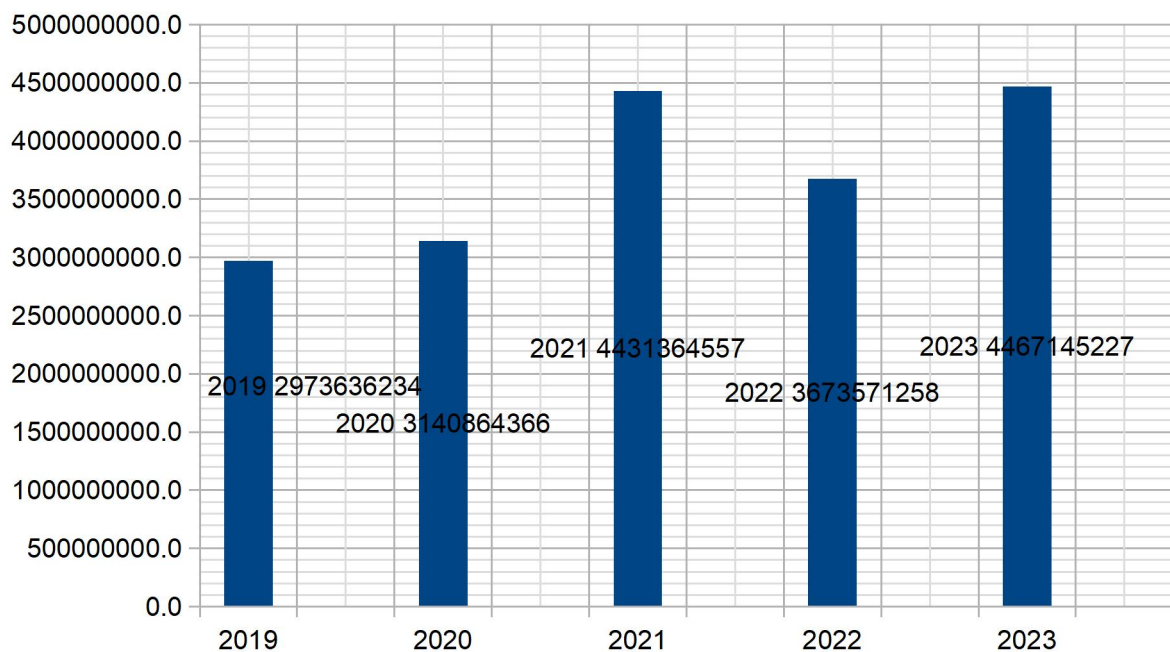


Рис. 2.9. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності всього по Україні у 2019 – 2023, тис. грн. [132, 136]

На рис. 2.9. видно, що упродовж 2019 – 2023 років в Україні спостерігається загальна тенденція до зростання обсягів створеної доданої вартості, хоча цей процес супроводжується певними коливаннями, пов'язаними з економічними та безпековими факторами. У 2019 році показник становив близько 2 973,6 млрд грн, що відображало стабільний розвиток економіки до початку пандемії. У 2020 році на тлі карантинних обмежень і спаду виробничої активності відбулося незначне скорочення – до 3 084,6 млрд грн, що свідчить про уповільнення ділової активності, але не про системну кризу. У 2021 році зафіксовано різке зростання показника – до 4 313,5 млрд грн, що пояснюється ефектом відновлення після пандемічного спаду, активізацією промисловості, сільського господарства та сфери послуг. Проте у 2022 році, з початком повномасштабної війни, обсяг доданої вартості знизився до 3 287,3 млрд грн, тобто більш ніж на 23% порівняно з попереднім роком. Це зумовлено руйнуванням виробничих потужностей, скороченням експорту, порушенням логістичних ланцюгів і зниженням інвестиційної активності.

У 2023 році ситуація покращилася – додана вартість зросла до 4 474,5 млрд грн, що свідчить про поступову адаптацію підприємств до воєнних умов, перенесення виробництв у безпечніші регіони, зростання внутрішнього попиту та активізацію державної підтримки бізнесу.

Таким чином, динаміка показника демонструє високу стійкість національної економіки навіть за умов глибоких кризових явищ. Зростання доданої вартості у 2023 році є свідченням поступового відновлення виробництва, оптимізації витрат та підвищення ефективності господарювання, що формує основу для подальшої стабілізації економічного розвитку України у середньостроковій перспективі.

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності фізичних осіб – підприємців у 2019 – 2023 роках представлено на рис. 2.10.

У 2019 році обсяг створеної доданої вартості становив 2 039 404,6 тис. грн, що відображає базовий рівень економічної активності малого

підприємництва до пандемічних обмежень. Уже в 2020 році спостерігалось помірне зростання – до 2 576 243,7 тис. грн, що свідчить про відносну стійкість сектора навіть у період карантинних викликів. Найвищого рівня показник досяг у 2021 році – 3 423 089,7 тис. грн, що демонструє активізацію підприємницької діяльності після пом'якшення обмежень, розширення внутрішнього ринку та зростання обсягів споживання.

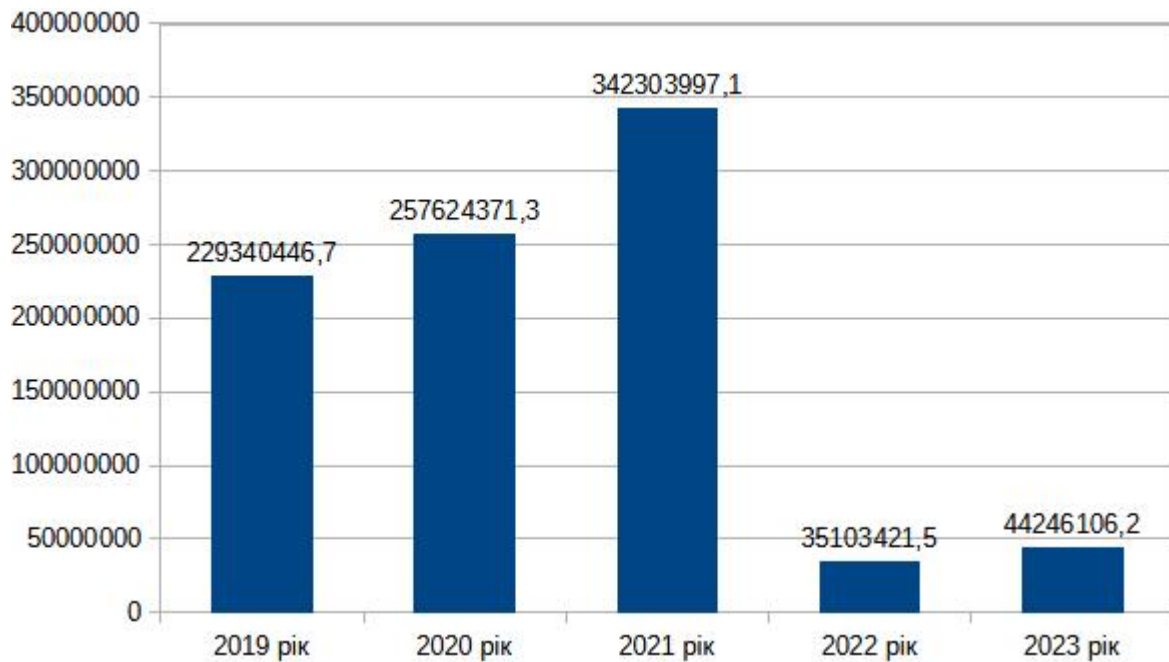


Рис. 2.10. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності фізичних осіб – підприємців у 2019 – 2023 роках, тис. грн. [132]

Однак уже в 2022 році на тлі повномасштабної війни, руйнування логістичних ланцюгів і зниження купівельної спроможності населення, додана вартість різко скоротилася до 3 162 424,5 тис. грн. Попри це, фізичні особи – підприємці продемонстрували адаптаційні можливості, зберігаючи господарську активність і частково компенсуючи втрати через релокацію бізнесу, онлайн – формати торгівлі та спрощення податкових режимів.

У 2023 році ситуація суттєво покращилася – показник зріс до 4 424 610,5 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення малого підприємництва. Таке зростання зумовлене адаптацією підприємців до нових умов, активізацією

внутрішнього попиту, підтримкою державних і міжнародних програм для малого бізнесу, а також розширенням цифрових каналів збуту.

Загалом за 2019 – 2023 рр. додана вартість, створена фізичними особами–підприємцями, зросла більш ніж удвічі, що свідчить про високу гнучкість та життєздатність цього сектору навіть в умовах багатовимірних криз – економічної, пандемічної та воєнної. Малий бізнес залишається важливою складовою економічної системи України, здатною забезпечувати зайнятість, створення доданої вартості та підтримання внутрішнього споживчого ринку.

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2019 – 2023 роках представлено в таблиці 2.3. Аналізуючи 2019 – 2023 роки спостерігається загальне зростання обсягів доданої вартості у більшості регіонів України, попри складні економічні, воєнні та соціальні умови. Найвищі показники традиційно демонструють Дніпропетровська, Київська, Харківська, Львівська та Одеська області, які залишаються центрами промислової, торговельної та логістичної активності. Зокрема, у 2023 році Дніпропетровська область забезпечила понад 10,9 трлн грн загальної доданої вартості, а Київська – понад 5,1 трлн грн, що свідчить про концентрацію виробничих і підприємницьких ресурсів у найбільш розвинених регіонах. Водночас значну частку створення доданої вартості формують фізичні особи – підприємці, особливо в західних областях, де малий бізнес виступає ключовим драйвером економічного зростання. Так, у 2023 році ФОПи Львівщини створили понад 3,7 трлн грн доданої вартості, а Івано–Франківщини – близько 2,3 трлн грн, що відображає високу активність у сфері торгівлі, послуг і малого виробництва. Регіони, що зазнали значних руйнувань унаслідок війни, демонструють зниження показників, хоча навіть у цих умовах спостерігається збереження економічної активності – зокрема, за рахунок релокації підприємств і дистанційних форм роботи. У Донецькій області у 2023 році загальний обсяг доданої вартості становив близько 3,5 трлн грн, а частка ФОПів – понад 382 млрд грн, що свідчить про намагання бізнесу пристосуватися до екстремальних обставин.

Таблиця 2.3

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2019 – 2023 роках, тис. грн. 1 [132, 133]

Регіон	2019		2020		2021		2022		2023	
	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємців, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємців, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємців, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємців, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємців, тис.грн
Вінницька область	56025190,5	8200365,4	63186785,3	8725500,6	103058946,9	11225192,0	83710107,8	2524932,3	109719995,4	2962246,8
Волинська область	45647272,9	4789333,6	52321694,4	5273693,1	60909177,0	7178607,0	60371975,5	1718786,4	98217314,2	2084585,6
Дніпропетровська область	286618815,9	18592252,2	316241475,2	21309193,2	485991712,5	28370238,9	304020622,4	3741172,5	366793941,7	4883751,0
Донецька область	102251704,2	6462088,1	113868520,8	7022699,7	168806577,3	8370362,5	59038725,3	297231,7	53838681,9	382825,5
Житомирська область	37959676,4	5865107,2	47260205,8	6407122,6	54623742,9	8515607,9	51877617,4	1460559,1	60583262,2	2319405,2
Закарпатська область	22494188,2	5405316,4	29415440,0	5696690,1	30536820,1	7037433,2	33369828,4	1575706,8	37858343,5	1923437,8
Запорізька область	73223107,9	8179874,9	90744327,5	9481606,7	149058444,5	12028521,5	84379641,2	944211,6	75727735,3	939908,0
Івано – Франківська область	29338940,6	5900345,4	42912851,9	6472018,2	56911106,0	8733076,2	48204055,4	1780432,2	51645150,6	2361802,1
Київська область	169474722,7	14112816,4	208305795,6	16400328,9	238038287,8	22497044,6	184764451,7	1568218,9	253380511,7	2079600,7
Кіровоградська область	32484999,2	3441234,2	40117609,8	3694196,0	55170631,5	4740416,3	48678044,7	684300,3	52253778,9	857839,5
Луганська область	16249452,1	2017215,0	19203706,7	2224960,8	22354214,1	2653791,7	3524992,6	26812,9	564494,2	22861,2
Львівська область	132059900,8	16072613,3	153326836,9	17877838,9	199106224,4	24381253,3	254771252,4	3012585,1	323318393,1	3715416,3
Миколаївська область	51259995,1	4867151,9	60494018,7	5259111,4	70562497,3	6825135,6	35885455,5	558178,5	52715403,0	723911,9
Одеська область	113334729,2	13748251,2	138112717,3	15661316,3	177734453,9	20984953,4	150218937,5	1508087,4	191767017,8	1648680,5

Продовження табл. 2.3

Полтавська область	78595450,2	7388159,1	106294126,3	8443094,7	112787625,8	10424947,4	111441501,1	1700038,6	125755051,3	2028980,4
Рівненська область	24451103,5	4551780,5	32147239,5	5072120,4	39250287,8	6792012,2	37090814,0	1216612,5	40204828,8	1451310,3
Сумська область	37567905,9	4549658,8	54144016,1	5127122,9	59049275,7	6454583,5	41615722,2	744308,0	49035632,3	1125181,4
Тернопільська область	43929384,4	4227591,5	34233184,8	4508433,3	42293786,8	6158335,1	39823271,8	1399179,0	46445361,0	1696763,5
Харківська область	120913883,3	21407915,3	151518337,8	24516027,6	187245156,3	32471685,6	135261232,5	1986222,5	184942862,3	2344472,1
Херсонська область	25481350,6	3935702,4	33038764,3	4315932,2	48635086,8	5313711,8	20122090,8	76522,0	5860241,4	104908,2
Хмельницька область	35962208,3	6048125,0	51895643,8	6465848,9	66110364,7	8534357,8	54873704,6	1390754,6	59952927,0	1735144,7
Черкаська область	56768275,5	7018501,9	53538423,9	7662667,7	70968941,0	9921211,7	79548767,7	1722134,9	91422459,4	2075901,1
Чернівецька область	11495481,5	4082303,3	14902929,7	4304294,7	21041256,2	5393735,3	24711264,6	798484,0	28760681,1	1261715,2
Чернігівська область	21509503,8	4664584,8	47295418,0	5172692,4	181942073,7	6725172,9	40000207,3	734223,0	39880134,8	929810,4
м. Київ	1348538991,5	43812158,9	1186344295,6	50529860,0	1729177866,1	70572609,7	1686266973,1	1933726,7	2066501023,9	2585646,8

Примітки:

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014 – 2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022 – 2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

Найбільш стійку позитивну динаміку показали центральні області – Полтавська, Кіровоградська та Черкаська, де у 2023 р. зростання доданої вартості відбулося в середньому на 15 – 20% порівняно з довоєнним періодом, що пов’язано з розвитком аграрного виробництва, переробки та логістики.

Отже, за підсумками 2019 – 2023 років економічна активність підприємств в Україні демонструє високий рівень регіональної диференціації: східні та південні області зазнали суттєвих втрат, тоді як західні й центральні – стали основними центрами зростання. У структурі доданої вартості частка фізичних осіб–підприємців зросла, що підтверджує їхню ключову роль у підтриманні економічної стійкості, створенні робочих місць і забезпеченні доходів населення в умовах тривалої нестабільності.

Додана вартість за витратами виробництва суб’єктів господарювання роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами всього по Україні у 2019 – 2023 роках представлено на рис. 2. 11.

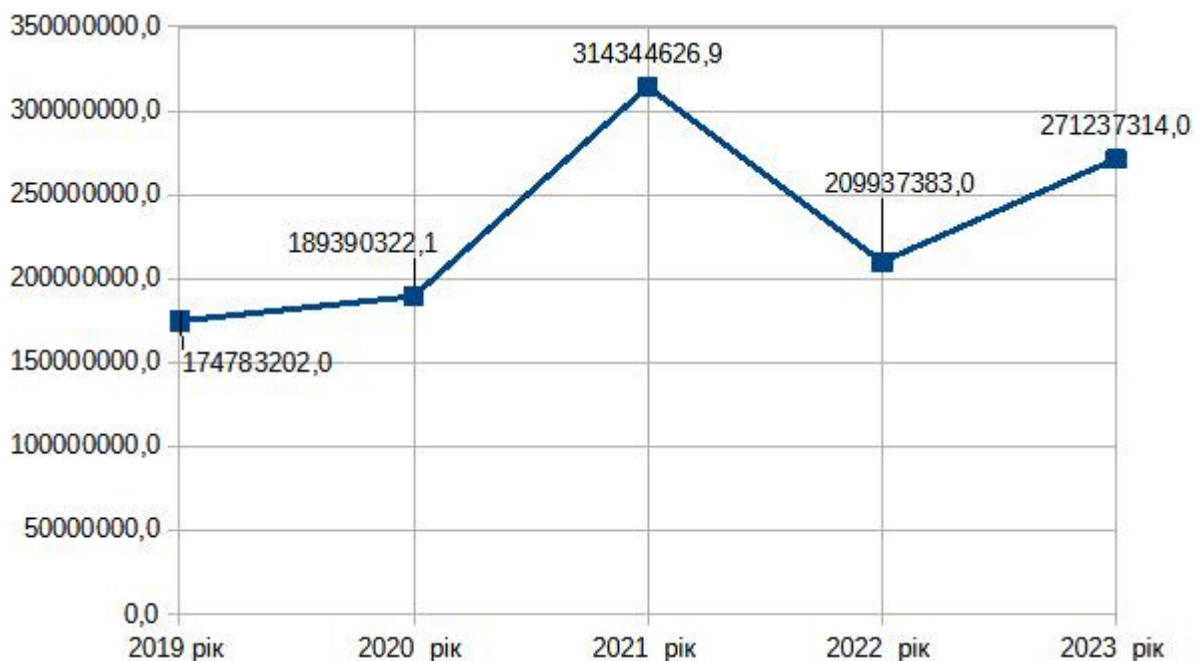


Рис. 2.11. Додана вартість за витратами виробництва суб’єктів господарювання роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами всього по Україні у 2019 – 2023 роках, тис. грн. [132, 133, 137]

У 2019 році показник доданої вартості у сфері роздрібно́ї торгівлі (без

урахування автотранспортних засобів) становив 1 474 082,6 тис. грн, що свідчить про відносно стабільну діяльність сектору в докризовий період. У 2020 році спостерігається незначне зростання до 1 869 032,1 тис. грн, що відображає адаптацію торговельних підприємств до пандемічних обмежень та розвиток онлайн – каналів збуту. Найвищого рівня показник досяг у 2021 році – 3 143 482,6 тис. грн, що пояснюється ефектом післякарантинного відновлення економіки, збільшенням споживчого попиту, розширенням асортименту товарів і зростанням частки безготівкових операцій у торгівлі. Це був період активного відновлення бізнесу, модернізації торговельних площ і впровадження цифрових інструментів у сфері продажів. Початок 2022 року ознаменувався різким спадом – показник скоротився до 2 089 783,9 тис. грн, що пов’язано з воєнними діями, зниженням платоспроможності населення, руйнуванням логістичних ланцюгів і тимчасовим закриттям значної кількості торговельних підприємств. Попри це, галузь зберегла базову життєздатність, забезпечуючи постачання товарів першої необхідності та пристосовуючись до нових умов ринку. У 2023 році відбулося поживавлення ділової активності – обсяг створеної доданої вартості зріс до 2 712 371,4 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення галузі. Основними чинниками цього зростання стали відновлення внутрішнього попиту, розширення діяльності торговельних мереж у безпечних регіонах, розвиток електронної комерції, а також підвищення ефективності управління витратами. Загалом упродовж 2019 – 2023 років динаміка доданої вартості у роздрібній торгівлі демонструє хвилеподібний характер розвитку – зі спадом у кризові роки та відновленням у періоди стабілізації. Це свідчить про високу адаптивність торговельного сектору України, здатність швидко реагувати на зовнішні виклики (пандемія коронавірусної інфекції, міграційні процеси, військові дії, тощо) та підтримувати економічну активність навіть у складних умовах воєнного стану. Додана вартість за витратами виробництва суб’єктів господарювання роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами фізичних осіб – підприємців у 2019 – 2023 роках представлено на рис. 2. 12.

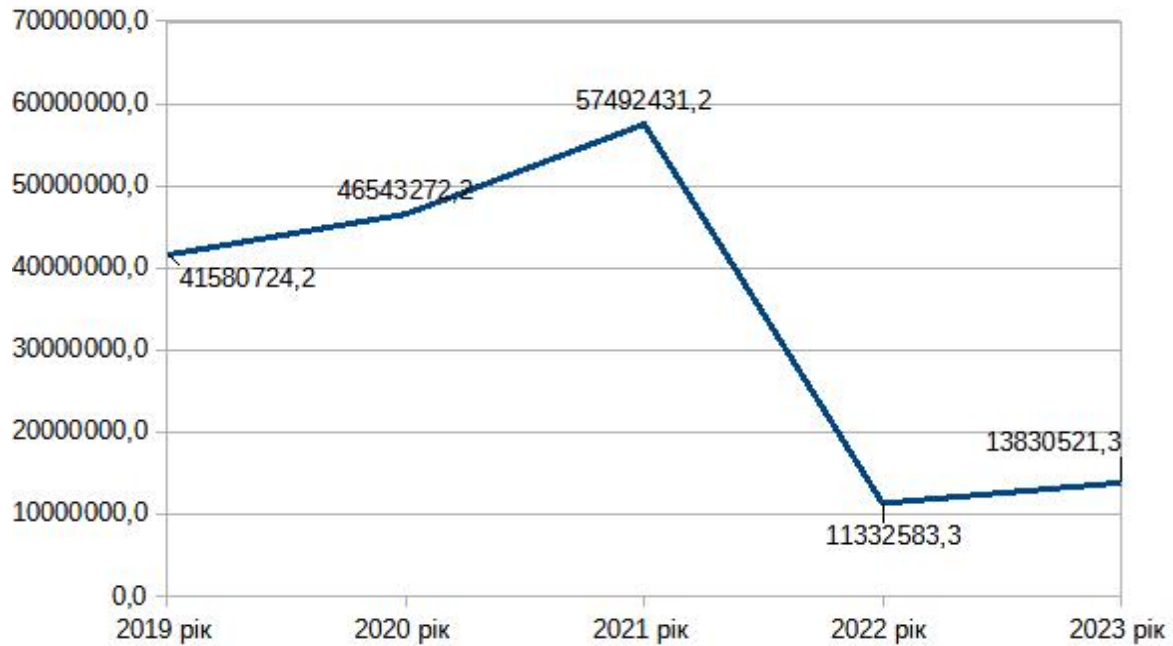


Рис. 2.12. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання роздрібною торгівлю, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами фізичних осіб – підприємців у 2019 – 2023 роках, тис.грн. [132]

На рис. 2.12. видно, що упродовж аналізованого періоду, з 2019 по 2023 роки, динаміка створеної доданої вартості фізичними особами – підприємцями у сфері роздрібною торгівлі мала виражений коливальний характер, що зумовлено впливом економічних криз, пандемічних обмежень і воєнних подій.

У 2019 році обсяг доданої вартості становив 4 180 742,7 тис. грн, що відображає стабільний рівень господарської активності малого бізнесу. У 2020 році відбулося зростання до 4 654 372,9 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення внутрішнього попиту, розширення електронної комерції та пристосування підприємців до змін споживчої поведінки під час пандемії.

Найвищого значення показник досяг у 2021 році – 5 742 431,2 тис. грн, коли економіка України поступово вийшла з карантинних обмежень, а роздрібною торгівлю продемонструвала активне відновлення за рахунок збільшення товарообігу та споживчого попиту. Це був період зростання ділової впевненості підприємців, зростання доходів і активізації інвестицій у торговельну інфраструктуру.

Проте у 2022 році відбулося різке скорочення доданої вартості до 1 132

583,3 тис. грн у зв'язку з повномасштабною війною, руйнуванням логістичних ланцюгів, вимушеним закриттям частини торговельних об'єктів, перелокація бізнес-об'єктів з прифронтових регіонів та міграцією населення за кордон.

У 2023 році спостерігається часткове відновлення – показник зріс до 1 380 527,3 тис. грн, що свідчить про поступову адаптацію фізичних осіб – підприємців до нових умов господарювання. Відновлення обсягів доданої вартості зумовлене зростанням внутрішнього попиту, активізацією торгівлі у відносно безпечних регіонах, розвитком онлайн–продажів і використанням гнучких бізнес–моделей.

Таким чином, у період 2019 – 2023 роки роздрібна торгівля фізичних осіб – підприємців зазнала суттєвих коливань, але продемонструвала високу адаптивність та здатність до відновлення. Незважаючи на різке зниження у 2022 році, сектор малого бізнесу залишається важливим джерелом створення доданої вартості, забезпечення зайнятості населення та підтримки економічної стійкості регіонів України.

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами у розрізі регіонів у 2019 – 2023 роках представлено в табл. 2.4. У цілому впродовж 2019 – 2023 роки спостерігається тенденція до зростання обсягів доданої вартості у більшості регіонів України, незважаючи на кризові явища, спричинені пандемією COVID–19 та воєнними діями після 2022 року. Це свідчить про високу адаптивність торговельних підприємств.

Серед лідерів за обсягами створеної доданої вартості традиційно залишаються м. Київ, Дніпропетровська, Київська, Львівська та Одеська області. Зокрема, у 2023 році в Києві додана вартість становила понад 9,6 трлн грн, у Дніпропетровській області – 5,4 трлн грн, у Київській – 3,4 трлн грн, що пояснюється концентрацією великого бізнесу, торговельних мереж, логістичних та фінансових центрів. У цих регіонах також зафіксовано найвищі показники участі фізичних осіб – підприємців, які формують від 15 до 25% загальної доданої вартості.

Таблиця 2.4

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами у розрізі регіонів у 2019–2023 роках, тис. грн. [132, 133, 138]

Роки	2019		2020		2021		2022		2023	
Регіон	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприє мців, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприє мців, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприє мців, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприє мців, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприє мців, тис.грн
Вінницька область	2867821,9	1724035,2	3468645,1	1875357,4	4498976,6	2301809,7	3296354,1	852102,9	7032323,3	930241,0
Волинська область	4609444,2	1079742,3	5097523,2	1185626,2	7157171,0	1474650,1	4935301,3	358502,8	10665763,3	426586,6
Дніпропетров ська область	36081932,5	3192745,3	37142340,5	3569828,7	51777141,1	4435092,4	41815541,6	998987,9	54871165,1	1220284,6
Донецька область	2295374,4	1719313,8	2863186,5	1915638,2	4640338,6	2263434,9	911847,9	94484,0	820478,5	133730,5
Житомирська область	2124843,9	1267664,2	2613389,6	1371428,4	3141836,0	1642755,8	3112488,2	389471,7	3597458,7	502506,2
Закарпатська область	1654118,0	1145533,5	2754789,3	1199687,8	2309986,0	1424769,1	-5080853,0	352485,2	1947828,9	455790,2
Запорізька область	3589963,1	1860946,6	3466143,6	2191709,5	4889821,9	2635573,7	1973863,6	405996,6	2380116,0	421524,1
Івано – Франківська область	1939902,9	1365601,4	2374946,9	1508822,8	2766530,4	1881768,5	2403695,3	500248,0	2523387,7	554592,5
Київська область	11656058,4	2235898,1	8246335,1	2565793,6	10014526,4	3271674,7	8642846,8	582721,3	11917735,4	702323,4
Кіровоградсь ка область	1424124,5	823251,3	2311173,0	939081,3	2426167,3	1111171,6	2533411,3	297229,8	2551962,4	330308,8

Продовження табл. 2.4.

Луганська область	808412,0	606008,2	1303198,4	658200,1	959878,2	761502,9	к	14505,9	к	15968,5
Львівська область	10398205,9	2463612,8	11266113,7	2671486,6	12961934,0	3359682,7	13328914,8	815903,9	14866428,3	965977,7
Миколаївська область	1384749,5	1093773,8	1773706,6	1189950,6	2128939,2	1446855,1	1539496,7	249404,4	1761367,7	339440,2
Одеська область	6250187,1	2693531,8	9388193,4	2903339,7	12276024,0	3659027,3	13464648,0	497413,1	9706365,2	645471,5
Полтавська область	2516137,0	1679542,0	2963251,9	2073729,7	4762933,4	2517351,4	7027584,7	564888,5	12511816,7	758537,3
Рівненська область	1511498,4	1136125,5	2062024,2	1277704,3	2158698,6	1596456,2	1966849,7	484020,8	2980421,0	543360,3
Сумська область	1448492,1	1159950,3	1916673,7	1323210,3	2056009,6	1610861,8	876916,9	317081,5	845220,7	390926,2
Тернопільська область	1314031,1	1003295,0	1702410,8	1101062,3	2132160,8	1336873,6	1196501,4	398515,8	1453303,9	424471,2
Харківська область	6516377,2	3335482,8	8290537,2	3877594,2	16171287,3	4886316,5	14690021,5	844983,2	13740411,5	1027705,5
Херсонська область	1527782,9	1044974,7	1793688,9	1133683,8	1890786,6	1330083,1	к	29926,4	к	34561,3
Хмельницька область	2422119,4	1661701,3	2895316,0	1867795,0	3506075,4	2329890,7	2883171,5	512483,8	2129127,1	587503,8
Черкаська область	2327768,8	1573567,2	3015073,4	1684304,3	3638232,4	2064972,6	5424441,7	556834,3	3104415,3	628423,9
Чернівецька область	1421329,1	1150633,7	1813911,7	1328988,0	2528563,2	1522337,4	4329559,2	397893,4	9421128,1	734892,4
Чернігівська область	1490074,8	1042081,8	1611381,0	1174210,8	2010861,0	1418635,6	1365500,0	249883,0	1017322,8	282876,1
м. Київ	65202452,9	3521711,6	67256368,4	3955038,6	151539747,9	5208883,8	76578425,4	566615,1	99164583,4	772517,5

Примітки:

1. Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Високу динаміку зростання демонструють західні регіони – Львівська, Івано–Франківська, Тернопільська, Закарпатська області. У 2023 році саме тут спостерігається збільшення обсягів доданої вартості на 30 – 45% порівняно з довоєнним 2021 роком. Це пов'язано з релокацією підприємств, розвитком малого та середнього бізнесу, активізацією споживчого попиту внаслідок внутрішньої міграції населення. У центральних регіонах (Полтавська, Черкаська, Кіровоградська області) зафіксовано помірне, але стабільне зростання, що свідчить про збалансовану структуру економіки й ефективне використання внутрішнього попиту. Найбільш відчутне зниження обсягів доданої вартості спостерігається у Донецькій, Луганській, Херсонській, Запорізькій областях, де через воєнні дії частина підприємств припинила роботу або була змушена переміститися. У 2023 році в цих регіонах показники доданої вартості зменшилися в середньому на 50 – 70% порівняно з довоєнними роками. Попри складні умови, роздрібна торгівля залишається одним із найдинамічніших секторів української економіки. Зростання показників доданої вартості у 2023 році свідчить про поступову стабілізацію внутрішнього ринку, відновлення купівельної спроможності населення, активізацію підприємництва та цифровізацію торговельних процесів. Значна частка фізичних осіб – підприємців у структурі доданої вартості підтверджує їхню ключову роль у підтримці економічної стійкості, зайнятості та розвитку регіональної економіки України.

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання роздрібною торгівлю за 2019 – 2023 роки представлено в табл. 2.5, а за 2014 – 2023 роки в додатку Б.

У структурі роздрібною торгівлі України домінують неспеціалізовані магазини, які забезпечують найбільшу частку доданої вартості. У 2019 році їхній внесок становив 6,91 млн тис. грн, а вже у 2023 році – понад 12,86 млн тис. грн, що свідчить про зростання вдвічі за п'ять років. Це демонструє стабільність попиту на універсальні торговельні формати, які поєднують широкий асортимент товарів і зручність для споживача.

Таблиця 2.5

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі за 2019 – 2023 роки, тис.грн. [132, 133, 139]

	Код за КВЕД–20 10	2019	2020	2021	2022	2023
Роздрібна торгівля						
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	47.1	86873891,1	87430028,4	175213289,5	93286788,4	128605190,1
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11	72249728,0	68986862,8	151970511,0	75518075,8	103711465,3
інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах	47.19	14624163,1	18443165,6	23242778,5	17768712,6	24893724,8
роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.2	4630589,6	6315219,7	8305690,5	7282475,1	9934564,1
роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах	47.21	260559,5	302410,1	380610,2	76026,0	109642,1
роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах	47.22	к	к	к	828494,3	1331735,5
роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та моллюсками в спеціалізованих магазинах	47.23	к	к	к	к	к
роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах	47.24	1107997,8	1327125,4	1651201,2	к/с	к/с
роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах	47.25	1065340,2	1752019,8	2739570,2	3985274,1	2029366,5
роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.26	485022,1	500152,9	497696,2	1037293,9	3861406,6
роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах	47.29	808170,8	782829,9	1069426,5	400962,4	683469,2
роздрібна торгівля пальним	47.3	17052785,6	15900017,0	30114450,4	39094647,0	48863407,2
роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.4	4649492,8	5070162,8	11278703,6	8023849,2	7007421,1
роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах	47.41	617803,8	1066267,6	1171733,3	705198,7	1394465,1

Продовження табл. 2.5.

роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.42	к	1053405,5	2750509,3	4894784,0	2087390,0
роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення	47.43	к	2950489,7	7356461,0	2423866,5	3525566,0
роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах	47.5		4767910,2	6135682,3	8781892,0	4056296,0
роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах	47.51		624852,2	661080,0	886832,1	364915,4
роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно–технічними виробами в спеціалізованих магазинах	47.52		2253998,5	3050071,8	4778411,4	2398127,8
роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах	47.53		131260,3	166576,8	195793,8	65854,1
роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах	47.54		709354,5	1007639,8	1314675,0	934878,8
роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах	47.59		1048444,7	1250313,9	1606179,7	292519,9
роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах	47.6		2011886,3	2088439,5	2734565,9	1396623,0
роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах	47.61		187939,3	220328,9	413055,4	307427,1
роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах	47.62		483511,2	462035,7	381414,0	132584,0
роздрібна торгівля аудіо– та відеозаписами в спеціалізованих магазинах	47.63	к	к	к	к	к
роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах	47.64	к	к	к	к	к
роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах	47.65		672403,4	685203,6	897535,1	347246,7
роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах	47.7		42542773,8	51672463,9	59492887,5	51595257,1
роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах	47.71		8368267,6	8216766,4	13434305,1	3653364,1

Закінчення табл. 2.5

роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах	47.72	к	к	к	к	к
роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.73	13499508,5	17098769,9	19103671,9	21834429,2	22480371,6
роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.74	1131013,7	1330866,5	1839931,7	2094318,9	2748275,2
роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах	47.75	2663104,8	к/с	5221988,9	929783,1	883237,5
роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах	47.76	611364,1	811811,7	1109204,2	216342,0	к/с
роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах	47.77	847167,3	1125873,7	1408057,5	1162851,6	1208398,0
роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах	47.78	к/с	к/с	к/с	к/с	23839484,3
роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах	47.79	к/с	к/с	к/с	557921,7	216907,9
роздрібна торгівля з лотків і на ринках	47.8	6694967,1	7036716,5	7977451,0	308522,7	369172,9
роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами	47.81	к/с	1430977,7	1422719,7	114224,6	157624,2
роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям	47.82	к/с	к/с	2688001,4	63254,8	69842,0
роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами	47.89	к/с	к/с	3866729,9	131043,3	141706,7
роздрібна торгівля поза магазинами	47.9	5558905,5	7741592,0	10445696,5	4892924,5	6701862,1
роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет	47.91	4109363,8	5982048,1	8448556,7	3818412,7	5603766,9
інші види роздрібної торгівлі поза магазинами	47.99	1449541,7	1759543,9	1997139,8	1074511,8	1098095,2

Примітки:

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014 – 2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022 – 2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

2. Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Зростання особливо активізувалося після 2021 року, коли економіка частково відновилася після пандемії COVID–19 і спостерігалось розширення торговельних мереж у великих містах.

Сегмент роздрібної торгівлі переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (47.11) також демонструє значні обсяги діяльності. Його додана вартість зросла з 4,99 млн тис. грн у 2019 році до 10,37 млн тис. грн у 2023 році, тобто більш ніж удвічі. Це зумовлено стійкістю попиту на продукти першої необхідності навіть у кризові періоди та швидкою адаптацією торговельних мереж до воєнних умов – шляхом розвитку локальних постачальників, оптимізації логістики та відкриття онлайн–каналів продажу.

Натомість інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (47.19) мають меншу частку, однак демонструють динамічне зростання – із 1,91 млн тис. грн у 2019 році до 2,48 млн тис. грн у 2023 році. Цей сегмент охоплює торговельні точки змішаного типу, зокрема магазини побутових товарів, електроніки, одягу тощо. Зростання тут обумовлене цифровізацією торгівлі, поширенням маркетплейсів та розвитком омніканальних форматів обслуговування.

Сфера спеціалізованої роздрібної торгівлі фруктами й овочами (47.2) зберігає відносну стабільність, демонструючи помірне зростання: з 1,91 млн тис. грн у 2019 році до 9,93 млн тис. грн у 2023 році. Хоча показник менший порівняно з іншими сегментами, це свідчить про важливу роль локальних аграрних постачальників та зростання попиту на свіжі продукти, зокрема у західних і центральних регіонах, де спостерігається активний розвиток фермерських і екопродуктових ініціатив.

Сегмент роздрібної торгівлі тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах (47.26) залишається відносно невеликим за обсягом, однак демонструє поступове зростання доданої вартості: з 193 533,2 тис. грн у 2019 роках до 3 861 406,6 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про стабільність попиту та розширення мереж спеціалізованих торгових точок, зокрема франчайзингових.

Сфера торгівлі іншими продуктами харчування (47.29) характеризується помірною, але стабільною позитивною динамікою – від 2 875 939,8 тис. грн у 2019 році до 6 834 69,2 тис. грн у 2023 році. Попри війну та інфляційні коливання, цей сегмент зберігає стійкість завдяки високому попиту на базові товари та розвитку малих продуктових торгових мереж у регіонах.

Найбільш значний внесок у загальну додану вартість забезпечує роздрібна торгівля паливом (47.3). У 2019 році показник становив 10 497 735,7 тис. грн, а у 2023 році зріс до 48 863 407,2 тис. грн, тобто збільшився майже у п'ять разів. Така динаміка пояснюється зростанням обсягів реалізації пального через збільшення потреб оборонного сектору, логістики, транспортування товарів, а також значним підвищенням вартості енергоносіїв унаслідок воєнних подій. Сегмент роздрібної торгівлі інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах (47.4) також демонструє позитивну динаміку: з 1 125 889,9 тис. грн у 2019 р. до 7 007 421,1 тис. грн у 2023 р. Це зростання відображає процес цифровізації економіки, збільшення попиту на комп'ютерну техніку, смартфони, периферійне обладнання та програмне забезпечення, особливо в умовах дистанційної роботи, навчання та онлайн-комерції.

Упродовж аналізованого періоду відзначається поступове зростання обсягів доданої вартості в технологічно орієнтованих видах роздрібної торгівлі, зокрема у продажу комп'ютерної техніки, телекомунікаційного обладнання та електроніки побутового призначення. Це свідчить про активну цифровізацію економіки та зростання попиту на сучасні засоби комунікації, дистанційної роботи та навчання.

Сегмент роздрібної торгівлі комп'ютерами, периферійними пристроями та програмним забезпеченням (КВЕД 47.41) продемонстрував найпомітніше зростання: із 51 492,5 тис. грн у 2019 році до 1 394 465,1 тис. грн у 2023 році, що означає зростання у понад 25 разів. Така динаміка пояснюється збільшенням попиту на техніку для дистанційної діяльності, розвитком електронної комерції та потребою підприємств і домогосподарств у

модернізації IT–інфраструктури.

Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням (КВЕД 47.42) також показала суттєве підвищення обсягів створеної доданої вартості – з 38 533,5 тис. грн у 2019 р. до 2 087 390,0 тис. грн у 2023 р.. Зростання більш ніж у 50 разів свідчить про розширення ринку мобільних пристроїв, смартфонів, мережевого обладнання, а також про розвиток телекомунікаційної інфраструктури, особливо в період воєнного стану, коли зв'язок і цифрові сервіси стали критично важливими для економіки та безпеки.

Сегмент роздрібної торгівлі електронною апаратурою побутового призначення (КВЕД 47.43) також демонструє динамічне зростання: з 22 562,9 тис. грн у 2019 р. до 3 525 566,0 тис. грн у 2023 р., що свідчить про стабільний попит на побутову електроніку, телевізори, аудіо– та відеотехніку. Основним фактором виступає підвищення життєвого рівня частини населення, розвиток торговельних мереж електроніки, онлайн–продажів та активне оновлення побутових приладів.

У період 2019 – 2023 роках спостерігається загальна тенденція зростання економічної активності у спеціалізованих видах роздрібної торгівлі, попри воєнні ризики, інфляційні коливання та структурні зміни в економіці. Сегмент роздрібної торгівлі іншими товарами господарського призначення (КВЕД 47.5) характеризується помірним, але стабільним зростанням: із 849 623,2 тис. грн у 2019 році до 5 487 321,7 тис. грн у 2023 році (у понад 6 разів). Це свідчить про поступове відновлення споживчого попиту на товари для дому, ремонту та побуту, зокрема у післякризові роки. Зростання активізувалося в 2021 – 2023 роках завдяки розвитку маркетплейсів і мереж DIY–магазинів (“зроби сам”), що стали популярними серед населення.

Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.51) залишається відносно невеликим сектором, але також демонструє поступове підвищення обсягів: з 79 776,1 тис. грн у 2019 році до 586 316,6 тис. грн у 2023 році. Незважаючи на коливання попиту, сегмент утримується за рахунок локального виробництва текстилю, збільшення частки українських

брендів та розвитку інтернет–торгівлі.

Сфера роздрібно́ї торгівлі залізними виробами, будівельними матеріалами та сантехнікою (КВЕД 47.52) демонструє найвищі показники зростання серед розглянутих груп. За п'ять років додана вартість зросла з 314 801,2 тис. грн у 2019 році до 3 103 387,3 тис. грн у 2023 році, тобто майже у десять разів. Така динаміка пов'язана з активізацією ремонтно–будівельних робіт, відновленням інфраструктури, попитом на сантехнічне обладнання та матеріали для облаштування житла, особливо у прифронтових і постраждалих регіонах.

Найменші, але стабільні показники має роздрібна торгівля килимами, покриттями для стін і підлоги (КВЕД 47.53). Додана вартість у 2019 році становила 25 343,3 тис. грн, а у 2023 році – 98 142,4 тис. грн. Хоча темпи зростання є найнижчими, цей сектор має потенціал для розвитку після стабілізації економічної ситуації, оскільки відновлення житлового фонду після руйнувань потребуватиме значних обсягів будівельно–оздоблювальних матеріалів.

Сегмент роздрібно́ї торгівлі побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.54) демонструє поступове зростання доданої вартості з 284 566,9 тис. грн у 2019 році до 1 144 357,7 тис. грн у 2023 році (понад у 4 рази). Це пояснюється стійким попитом на побутову техніку, електроніку для дому та розвитком мереж супермаркетів техніки й онлайн–платформ. Важливим чинником виступає оновлення технічного оснащення домогосподарств і малого бізнесу в умовах переходу на енергоефективні рішення.

Роздрібна торгівля меблями, освітлювальними приладами та іншими товарами для дому (КВЕД 47.59) також продемонструвала динамічне зростання: від 145 135,7 тис. грн у 2019 році до 555 117,7 тис. грн у 2023 році. Цей тренд відображає тенденцію до покращення житлових умов, оновлення інтер'єрів і розвиток виробництва меблів українського походження. Зростання обсягів у 2021–2023 рр. також зумовлене розширенням маркетплейсів та популярністю

онлайн–продажів меблів і декору.

Сфера роздрібної торгівлі товарами культурного призначення та товарами для відпочинку (КВЕД 47.6) демонструє найвищі темпи приросту серед розглянутих секторів – із 138 232,2 тис. грн у 2019 році до 2 921 470,6 тис. грн у 2023 році, тобто більш ніж у 20 разів. Це пов'язано з відновленням культурного життя після пандемічних обмежень, розвитком хобі–ринку, спорту, дозвілля та збільшенням продажів товарів для дітей і підлітків. В умовах війни цей сектор продовжує функціонувати завдяки переорієнтації на онлайн–торгівлю та підтримці місцевих виробників.

Найменший за обсягами, але важливий для соціокультурного середовища сегмент – роздрібна торгівля книгами (КВЕД 47.61). Додана вартість зросла з 22 466,0 тис. грн у 2019 році до 475 883,1 тис. грн у 2023 році, що свідчить про відродження книжкової культури та національного видавничого бізнесу. Після 2022 року спостерігається різке підвищення інтересу до україномовної літератури, що позитивно вплинуло на обсяги продажів.

Таким чином, у 2019 – 2023 роках роздрібна торгівля у спеціалізованих секторах непродовольчих товарів засвідчила сталий тренд зростання доданої вартості. Найбільш динамічними напрямками стали сегменти культурно–побутових товарів і техніки, які швидко адаптуються до цифровізації, зміни споживчих пріоритетів і соціально–економічних умов. Це вказує на посилення ролі роздрібної торгівлі як драйвера відновлення внутрішнього ринку України та підтверджує її здатність забезпечувати економічну стійкість навіть у кризових обставинах.

Упродовж аналізованого періоду 2019 – 2023 роках спеціалізована роздрібна торгівля друкованою продукцією, іграшками, спортивними товарами та іншими непродовольчими товарами демонструє нерівномірну, але загалом позитивну динаміку розвитку. Незважаючи на воєнні ризики, економічну нестабільність і зменшення купівельної спроможності, окремі сегменти зберегли потенціал зростання завдяки диверсифікації асортименту та розширенню каналів збуту.

Сегмент роздрібної торгівлі газетами та канцелярськими товарами (КВЕД 47.62) показує зниження економічної активності: додана вартість зменшилася з 49 612,0 тис. грн у 2019 році до 18 869,1 тис. грн у 2023 році. Це пояснюється зменшенням попиту на друковану пресу через цифровізацію інформаційного простору, розвиток онлайн-медіа, а також скороченням витрат домогосподарств на офісне приладдя.

Роздрібна торгівля аудіо– та відеозаписами (КВЕД 47.63) практично втратила економічну значущість – у більшості років показники не обчислювалися (к/с), що свідчить про згортання цього сегменту через перехід споживачів до цифрових форматів музики, кіно та онлайн-платформ.

Водночас роздрібна торгівля спортивним інвентарем (КВЕД 47.64) демонструє зростання потенціалу – хоча дані відсутні за окремі роки, сегмент зберігає активність завдяки зростанню інтересу до спорту, здорового способу життя та реабілітаційних програм для військових і цивільних.

Роздрібна торгівля іграми та іграшками (КВЕД 47.65) показує стабільну позитивну динаміку: з 36 352,4 тис. грн у 2019 році до 422 527,2 тис. грн у 2023 році (зростання більш ніж у 10 разів). Це пояснюється активним розвитком дитячого ринку, підвищенням попиту на розвивальні іграшки, продукцію українських виробників і розширенням онлайн-продажів.

Найвищі показники має роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.7) – її додана вартість зросла з 2 157 384,1 тис. грн у 2019 році до 6 134 690,4 тис. грн у 2023 році. Такий результат свідчить про диверсифікацію товарних груп і зміщення попиту до категорій змішаного споживання: побутові дрібниці, товари для дому, побутова хімія, подарунки та аксесуари.

У період 2019 – 2023 роках відзначається зростання економічної активності у спеціалізованих видах роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, особливо у сферах, пов'язаних із товарами першої необхідності (фармацевтика, медичні вироби, косметика) та товарами повсякденного попиту (одяг, взуття). Це зумовлено зміною споживчих пріоритетів, посиленням

попиту на базові товари під час війни та розширенням онлайн–торгівлі.

Сегмент роздрібної торгівлі одягом у спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.71) демонструє стійке зростання: додана вартість збільшилася з 537 192,2 тис. грн у 2019 роках до 7 716 611,1 тис. грн у 2023 роках (у понад 14 разів). Така динаміка пояснюється розвитком українських брендів, зростанням інтернет–продажів і частковим відновленням виробництва легкої промисловості. Водночас спостерігається поступова орієнтація на екологічні матеріали, локальні бренди та маркетплейси.

Дані щодо роздрібної торгівлі взуттям і шкіряними виробами (КВЕД 47.72) за окремі роки не подані (к/с), однак у 2019 році показник становив 214 289,4 тис. грн, що свідчить про порівняно невелику, але стабільну нішу ринку. Після 2022 року цей сегмент зазнав скорочення через руйнування ланцюгів постачання, однак поступово адаптується завдяки релокації підприємств і виробництву військового взуття.

Сфера роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами (КВЕД 47.73) продемонструвала одне з найвищих зростань серед усіх видів діяльності: з 2 010 121,3 тис. грн у 2019 році до 22 480 371,6 тис. грн у 2023 році, тобто збільшення у понад 11 разів. Така динаміка свідчить про стратегічне значення цього сегменту для національної економіки. Зростання пояснюється підвищенням попиту на ліки, медичні вироби, антисептики, а також розвитком аптечних мереж і онлайн–доставки медикаментів.

Роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами (КВЕД 47.74) також зберігає позитивну тенденцію: з 54 887,2 тис. грн у 2019 році до 2 748 275,2 тис. грн у 2023 році, що становить понад 50–кратне зростання. Такі темпи пояснюються збільшенням потреби у засобах реабілітації, протезах, ортопедичних товарах та обладнанні для медичних закладів унаслідок війни, а також розширенням державних і волонтерських програм забезпечення медичними засобами.

Отже, у 2019 – 2023 роках роздрібна торгівля у секторах 47.71–47.74 стала одним із драйверів внутрішньої економічної активності. Найбільше

зростання спостерігається у фармацевтичному та медичному напрямках, що свідчить про структурне зміщення споживчого попиту до товарів життєвої необхідності. У той час як сегменти одягу та взуття зберігають стабільність завдяки гнучкості, внутрішньому виробництву й адаптації бізнес-моделей до нових умов ринку. У цілому, ці напрями роблять вагомий внесок у підтримку соціальної та економічної стійкості України під час тривалих кризових викликів.

У 2019 – 2023 роках спостерігається поступове зростання доданої вартості у більшості підсекторів спеціалізованої роздрібної торгівлі, що свідчить про стабілізацію споживчого попиту на товари повсякденного використання та товари емоційного попиту, попри воєнні виклики й макроекономічну нестабільність.

1. Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями (КВЕД 47.75) демонструє значний приріст: із 145 039,4 тис. грн у 2019 році до 8 832 377,5 тис. грн у 2023 році, тобто зростання більш ніж у 60 разів. Це пояснюється розширенням мереж косметичних ритейлерів, зростанням популярності онлайн-продажів, імпортом продукції мас-маркету та збільшенням частки українських брендів косметики. Також вплинуло формування культури самообслуговування та зростання ролі маркетингу у сфері догляду.

2. Роздрібна торгівля квітами, насінням, добривами, товарами для тварин (КВЕД 47.76) теж зберегла позитивну динаміку: з 229 388,0 тис. грн у 2019 р. до 1 102 042,2 тис. грн у 2021 році, хоча у 2022 – 2023 роках спостерігається часткове скорочення через воєнні дії. Попит на товари для домашніх тварин залишився стабільним, а розвиток floristic- та pet-бізнесу став проявом адаптації малого підприємництва до умов воєнного часу.

3. Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами (КВЕД 47.77) характеризується стійкістю, незважаючи на обмеження в імпорті та зниження купівельної спроможності. Додана вартість зросла з 325 512,1 тис. грн у 2019 році до 1 203 839,0 тис. грн у 2023 році, що свідчить про відновлення

преміум–сегменту, попит на вироби українських майстрів та активізацію ринку прикрас середнього цінового сегменту.

4. Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами у спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.78) також утримує стабільний рівень, хоча показники є нижчими порівняно з попередніми секторами. Цей вид діяльності охоплює широкий асортимент (подарунки, сувеніри, товари для дому), що забезпечує його гнучкість і стійкість навіть в умовах зниження реальних доходів населення.

Загалом, сектори 47.75–47.78 демонструють ознаки структурної стійкості та гнучкості. Найвищі темпи зростання зафіксовано у косметично–парфумерному сегменті, який став одним із драйверів відновлення внутрішнього споживчого ринку. Сегменти товарів для тварин, квітів і прикрас формують нішевий попит, який підтримує малий і середній бізнес. Таким чином, ці види роздрібної торгівлі є важливими елементами соціально–економічної стабілізації, адже забезпечують створення робочих місць, підтримку локального виробництва та розвиток внутрішнього ринку України у період 2019–2023 рр.

Упродовж 2019–2023 рр. спостерігається нерівномірна, але загалом позитивна динаміка розвитку секторів спеціалізованої та нестационарної роздрібної торгівлі (лотки, ринки). Попри суттєві ризики, воєнні втрати торговельної інфраструктури та скорочення споживчої спроможності населення, цей сектор зберіг стійкість і виконує важливу соціально–економічну функцію забезпечення доступності товарів першої необхідності.

1. Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами у спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.78) має стабільний, хоч і помірний рівень економічної активності. Додана вартість зросла з 267 862,2 тис. грн у 2019 році до 2 383 484,3 тис. грн у 2023 році, що свідчить про розширення нішевого асортименту (подарунки, побутові товари, хендмейд–продукція) та активний розвиток дрібного підприємництва, зокрема через онлайн–продажі.

2. Роздрібна торгівля з лотків і на ринках (КВЕД 47.8) відіграє значну роль у підтриманні зайнятості малого бізнесу. Найвищі показники демонструє

загальна торгівля з лотків і ринків, де додана вартість зросла з 287 939,6 тис. грн у 2019 році до 369 172,9 тис. грн у 2023 році, при чому у 2020 – 2021 роках відзначено пік – понад 7 974 511,0 тис. грн. Такі коливання пов'язані із сезонністю попиту, пандемійними обмеженнями та післявоєнною адаптацією торговців.

3. Роздрібна торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами з лотків і на ринках (КВЕД 47.81) демонструє поступове скорочення, що зумовлено конкуренцією з мережевими маркеттами, цифровізацією торгівлі й посиленням вимог до санітарних умов. Проте цей вид діяльності зберігає важливе значення для забезпечення місцевих громад у невеликих населених пунктах.

4. Роздрібна торгівля текстильними виробами, одягом і взуттям з лотків і на ринках (КВЕД 47.82) має виражену тенденцію до зменшення обсягів: додана вартість у 2023 році склала лише 69 842,0 тис. грн, що у кілька разів нижче за довоєнний рівень. Основними причинами є релокація бізнесу в інтернет–простір, скорочення внутрішнього виробництва й зміна структури споживчого попиту у бік товарів базової необхідності.

Таким чином, аналіз свідчить, що сфера ринкової та нестационарної торгівлі залишається стійким, адаптивним сектором економіки, який зберігає робочі місця й забезпечує продовольчу безпеку навіть в умовах війни. Водночас структурна трансформація ринку відбувається у напрямі зменшення частки традиційної торгівлі на ринках і зростання ролі онлайн–платформ та мережових форматів. Підприємства, які змогли поєднати офлайн і цифрові канали збуту, демонструють найвищу економічну ефективність, що формує нову модель гібридної роздрібно торгівлі в Україні.

Сфера поза–магазинної роздрібно торгівлі у 2019 – 2023 роках продемонструвала динамічне зростання, відображаючи трансформацію торговельної системи України під впливом цифровізації, розвитку електронної комерції та зміни споживчої поведінки населення. Цей сектор став одним із ключових драйверів стійкості ринку під час пандемії COVID–19 і особливо у

період воєнного стану, коли споживачі активно переходили до дистанційних форматів придбання товарів.

Основні види діяльності:

1. Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами (КВЕД 47.89) Обсяги доданої вартості мають коливання: від 129 637,9 тис. грн у 2019 році до 141 706,7 тис. грн у 2023 році Незважаючи на невеликі значення, сектор зберігає соціальне значення для малого бізнесу, забезпечуючи робочі місця в умовах нестабільності та низької купівельної спроможності.

2. Роздрібна торгівля поза магазинами (КВЕД 47.9) Цей вид діяльності став одним із найдинамічніших: у 2019 році – 405 268,2 тис. грн, у 2020 році – 558 905,5 тис. грн, у 2023 році – 6 701 862,1 тис. грн. Зростання у понад 16 разів свідчить про різке розширення позамагазинних форматів продажу, зокрема кур'єрських сервісів, мобільних точок збуту, торгових платформ і маркетплейсів.

3. Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через Інтернет (КВЕД 47.91). Це найшвидше зростаючий підсектор роздрібною торгівлі України. Додана вартість зросла з 269 468,2 тис. грн у 2019 році до 5 603 766,9 тис. грн у 2023 році, що є понад двадцятикратним збільшенням. Така динаміка обумовлена стрімким розвитком онлайн-платформ Rozetka, Epicentr, Prom.ua, Joom, Amazon, OLX, Kasta, тощо, а також активізацією електронних платежів, доставок і сервісів самообслуговування. Під час війни цей сегмент набув стратегічного значення, забезпечуючи постачання товарів у зонах обмеженої логістики.

4. Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами (КВЕД 47.99). Зростання від 135 800,0 тис. грн у 2019 році до 1 098 095,2 тис. грн у 2023 році підтверджує розширення неформальних і альтернативних каналів збуту, зокрема через соціальні мережі, Telegram-канали, блоги, торгові чат-боти та пряму доставку виробників до споживача (модель D2C – Direct-to-Consumer).

Цифровізація стала головним чинником розвитку позамагазинної торгівлі, що привело до якісної трансформації бізнес-моделей і структури

зайнятості. Е–комерція стала ключовим резервом зростання роздрібної торгівлі України, компенсуючи втрати традиційних торговельних точок. Роль малого бізнесу у сфері позамагазинної торгівлі зростає, оскільки цей формат потребує мінімальних інвестицій і забезпечує гнучкість. Після 2022 року спостерігається укріплення ролі національних онлайн–платформ та поступове відновлення логістичних ланцюгів.

Отже, упродовж 2019 – 2023 років усі розглянуті види роздрібної торгівлі демонструють зростання створеної доданої вартості, хоча темпи цього зростання відрізняються залежно від типу товарів. Найвищі темпи приросту притаманні паливному сегменту та продажу ІТ–обладнання, тоді як харчовий і тютюновий ринки зберігають стабільність із поступовим нарощенням обсягів. Ця тенденція свідчить про стійкість і гнучкість торговельного сектору України, який навіть у період війни та макроекономічної нестабільності залишається одним із ключових джерел формування доданої вартості в національній економіці. Позамагазинна роздрібна торгівля перетворилася з периферійного сегменту на стратегічно важливу сферу економіки, яка визначає новий етап розвитку внутрішнього ринку України – від фізичної торгівлі до цифрової платформи споживання.

Таким чином, аналіз свідчить, що у сфері спеціалізованої роздрібної торгівлі відбулося поступове переформатування структури ринку. Традиційні сегменти (преса, аудіо–відео) втратили значення, натомість зросли галузі, що відповідають новим споживчим трендам – здоровий спосіб життя, дитячий розвиток, функціональність і зручність. Загалом сектор демонструє високий рівень адаптивності до цифровізації, воєнних викликів і зміни споживчих пріоритетів, залишаючись важливою складовою внутрішнього ринку України. Дані свідчать про загальне зростання економічної активності у сфері спеціалізованої роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, особливо у категоріях, пов'язаних із товарами тривалого користування, культурно–побутовим забезпеченням та розвитком домашнього середовища.

2.3. Оцінка витрат на персонал підприємств роздрібно́ї торгівлі

Витрати на персонал є одним із ключових елементів системи управління витратами підприємств роздрібно́ї торгівлі, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність функціонування торговельних мереж, рівень обслуговування споживачів та конкурентоспроможність бізнесу. У структурі витрат торговельних підприємств вони зазвичай займають значну частку – від 15 до 35 % операційних витрат, залежно від формату торгової точки, чисельності працівників і моделі управління.

Оцінка витрат на персонал передбачає аналіз усіх грошових і негрошових ресурсів, спрямованих на утримання, мотивацію, навчання та розвиток працівників. До складу таких витрат входять:

1. основна заробітна плата, що нараховується за тарифними ставками або окладами;
2. додаткова заробітна плата, включно з преміями, доплатами, оплатою понаднормової роботи, відпусток тощо;
3. відрахування на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок, страхування від нещасних випадків, медичне страхування тощо);
4. витрати на підготовку і перепідготовку персоналу, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей;
5. мотиваційні виплати – бонуси за виконання планів продажів, винагороди за якість обслуговування, програми лояльності для працівників;
6. витрати на соціальні гарантії та корпоративні заходи, спрямовані на утримання персоналу та формування корпоративної культури.

Аналіз динаміки таких витрат дозволяє оцінити ефективність кадрової політики підприємства, співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та продуктивності праці, виявити резерви оптимізації. У роздрібній торгівлі, особливо в умовах високої плинності кадрів і сезонних коливань попиту, важливо забезпечувати баланс між скороченням витрат і підтриманням належного рівня мотивації працівників.

Сучасна тенденція полягає у зміщенні акценту від простої оплати праці до інвестицій у людський капітал – навчання, цифровізацію HR–процесів, автоматизацію управління робочими змінами, розвиток soft skills персоналу. Ефективна оцінка витрат на персонал включає не лише фінансовий аналіз, а й соціально–економічну оцінку результативності – рівень задоволеності працівників, якість обслуговування клієнтів, стабільність трудового колективу.

Таким чином, витрати на персонал у роздрібній торгівлі – це не лише елемент собівартості, а й стратегічна інвестиція в конкурентоспроможність підприємства, що визначає його здатність до інновацій, адаптації до цифрових технологій і збереження трудового потенціалу в умовах ринкової нестабільності.

Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності за 2014 – 2024 роки представлено на рис. 2.13



Рис. 2.13. Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності за 2014 – 2024 роки, тис.грн. [132, 133]

Аналіз наведених даних свідчить про стійку тенденцію зростання витрат на персонал упродовж зазначеного періоду, що відображає як макроекономічні зміни, так і структурні зрушення на ринку праці.

У 2014 році обсяг витрат становив близько 55442,9 млн грн, після чого спостерігається поступове й стабільне зростання, зокрема:

у 2016 р. – 59997,3 млн грн, що пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної плати та адаптацією підприємств до нових умов після кризових явищ;

у 2018 р. – 90142,5 млн грн, що свідчить про посилення ролі людського капіталу в структурі витрат підприємств і необхідність утримання кваліфікованих працівників;

у 2020 р. – 116,68 млрд грн, незважаючи на пандемію COVID–19, що підтверджує зростання вартості робочої сили, індексацію заробітних плат і витрати на соціальний захист;

у 2022 р. спостерігається тимчасове зниження до 103,87 млрд грн, зумовлене війсьними подіями, релокацією бізнесу, вимушеною міграцією закордон, скороченням зайнятості та зменшенням виробничих обсягів.

Починаючи з 2023 року динаміка знову набуває висхідного характеру – витрати на персонал досягли 142,76 млрд грн у 2024 році, що є найвищим показником за аналізований період. Це зростання пояснюється поступовою стабілізацією економічної ситуації, розширенням дистанційних і цифрових форм зайнятості, а також переглядом систем мотивації у відповідь на дефіцит кадрів.

Загалом, у 2014 – 2024 роки витрати на персонал підприємств зросли у 2,5– 3 рази, що свідчить про:

підвищення ролі людського фактора у створенні доданої вартості;
поступову гармонізацію рівня оплати праці з європейськими стандартами;
зростання частки інвестицій у розвиток компетенцій, навчання та цифровізацію HR–процесів;

збереження трудового потенціалу як стратегічного ресурсу економічної безпеки країни.

Отже, позитивна динаміка витрат на персонал свідчить не лише про підвищення вартості робочої сили, а й про переорієнтацію підприємств на

розвиток людського капіталу, підвищення продуктивності праці та якісне оновлення трудових ресурсів у межах інноваційно орієнтованої моделі економічного зростання.

Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2014 – 2024 роки представлено на рис. 2.14

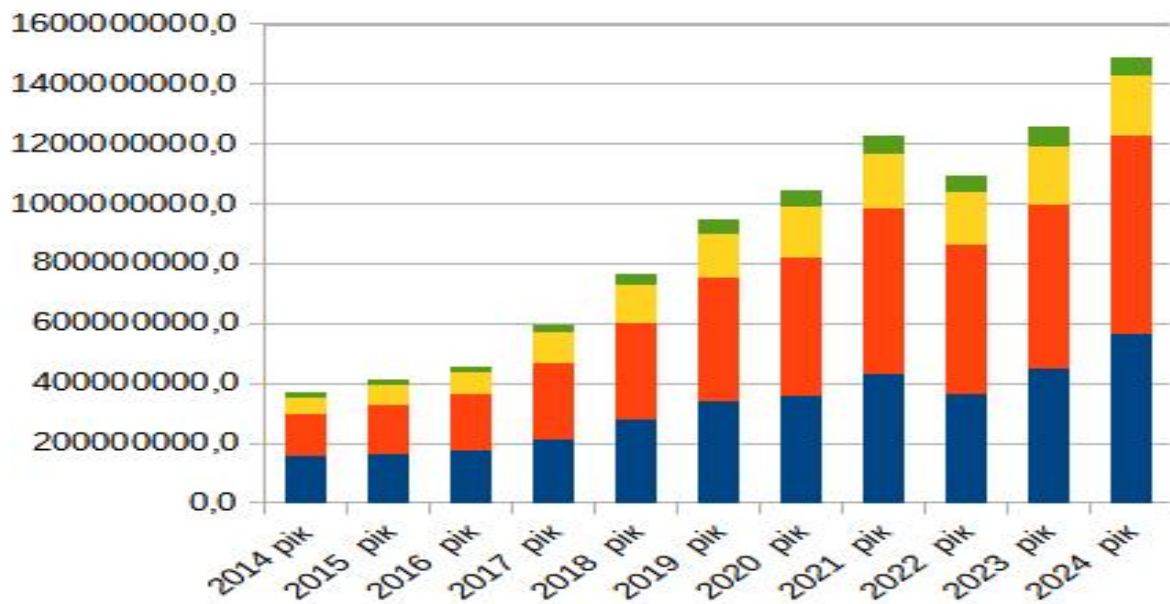


Рис. 2.14. Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2014 – 2024 роки, тис.грн [132, 133]

На рис. 2.14. засвідчує стале зростання витрат у всіх категоріях підприємств, що відображає поступовий розвиток ринку праці, підвищення рівня оплати праці та зростання ролі людського капіталу в економіці України.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається тенденція до нарощення сукупних витрат на персонал, що зумовлено як інфляційними процесами, так і посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри. Найбільшу частку витрат традиційно формують великі підприємства, які забезпечують стабільні робочі місця, мають розвинену систему соціальних гарантій та інвестицій у розвиток персоналу. Проте, починаючи з 2017 року, помітно зростає внесок малих і середніх підприємств, що свідчить про їхню активізацію у сфері офіційного працевлаштування, розширення діяльності та підвищення рівня оплати праці.

Пік зростання витрат припадає на 2020 – 2024 роки, коли підприємства адаптуються до цифрової трансформації та викликів воєнного часу, впроваджують дистанційні форми роботи, модернізують HR–процеси та підвищують витрати на навчання, утримання персоналу та безпекові складові. Попри кризові явища 2022 року, загальна динаміка зберігає висхідний характер, що свідчить про відносну стійкість ринку праці та орієнтацію бізнесу на збереження кадрового потенціалу. Важливою тенденцією є також збільшення питомої ваги мікропідприємств, які активно розвиваються у сфері роздрібної торгівлі, послуг і креативної економіки. Це свідчить про структурну диверсифікацію українського бізнес–сектору та розширення можливостей зайнятості на локальному рівні.

Загалом, у 2014 – 2024 роках витрати на персонал підприємств усіх типів зросли більш ніж утричі, що є свідченням не лише номінального зростання заробітних плат, а й підвищення значення людського капіталу як основного ресурсу економічного розвитку, інновацій та конкурентоспроможності національної економіки.

Витрати на персонал підприємств роздрібної торгівлі за 2014 – 2024 роки представлено на рис. 2.15

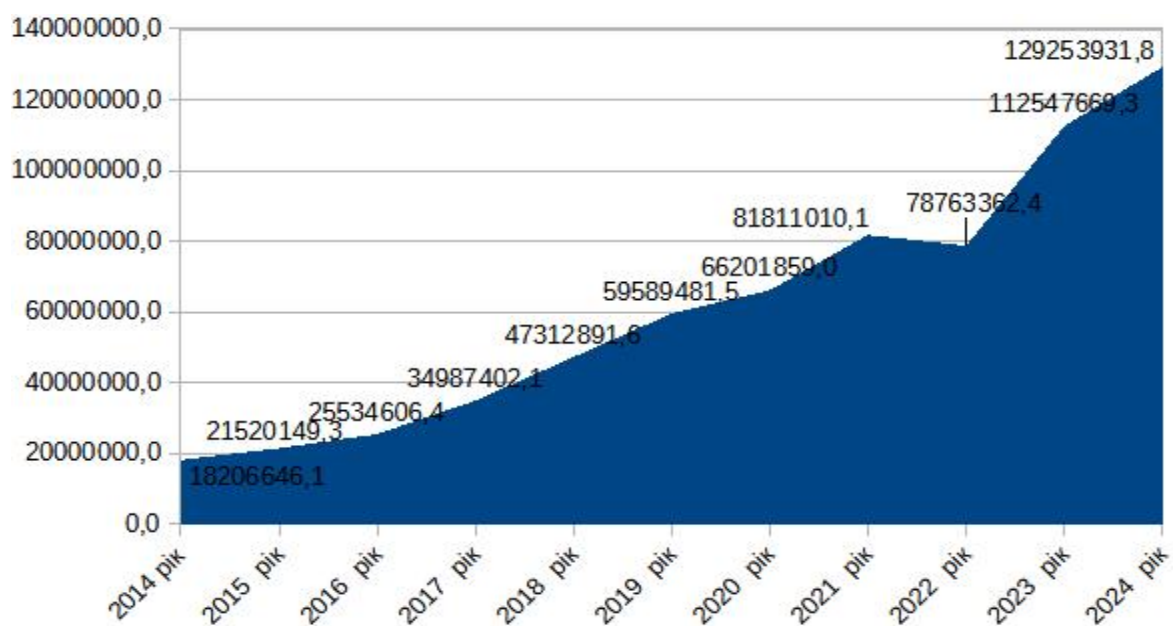


Рис. 2.15 Витрати на персонал підприємств роздрібної торгівлі за 2014 – 2024 роки, тис. грн [132, 133, 140]

На рис. 2.15. видно, що у 2014 році витрати на персонал становили близько 18060,1 млн грн, і протягом наступного десятиріччя спостерігається постійна висхідна тенденція. Уже у 2018 році обсяг цих витрат зріс майже утричі, досягнувши 47192,6 млн грн, що пояснюється відновленням економічної активності, зростанням споживчого попиту та підвищенням мінімальної заробітної плати.

Подальше збільшення витрат у 2019 – 2021 роках (до 81,8 млрд грн) свідчить про підвищення вартості робочої сили, розвиток мережових торговельних форматів і зростання потреби у кваліфікованому персоналі, здатному працювати в умовах цифрової трансформації роздрібної торгівлі. Навіть попри складні умови пандемії COVID–19, підприємства були змушені зберігати кадровий потенціал, адаптуючи структуру витрат через розвиток онлайн–продажів і впровадження гібридних форм зайнятості.

У 2022 році, внаслідок повномасштабної війни, обсяг витрат тимчасово скоротився до 78,7 млрд грн, що зумовлено зниженням торговельної активності, релокацією бізнесу та частковим припиненням діяльності частини торговельних мереж. Проте вже у 2023 – 2024 роках спостерігається помітне відновлення зростання – до 129,25 млрд грн, що свідчить про поступову стабілізацію економічної ситуації, розширення зайнятості у сфері торгівлі та зростання соціальних стандартів оплати праці.

Загалом за десятиріччя обсяг витрат на персонал підприємств роздрібної торгівлі збільшився більш ніж у сім разів, що відображає не лише інфляційні чинники, а й підвищення ролі працівників у формуванні вартості товарів і послуг. Це підтверджує, що кадрові ресурси стають ключовим елементом конкурентоспроможності торговельних підприємств, а інвестиції у персонал – необхідною умовою їхньої стійкості, адаптивності та ефективності в умовах нестабільного економічного середовища.

Витрати на персонал підприємств роздрібної торгівлі з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2014 – 2024 роки представлено на рис. 2.16.

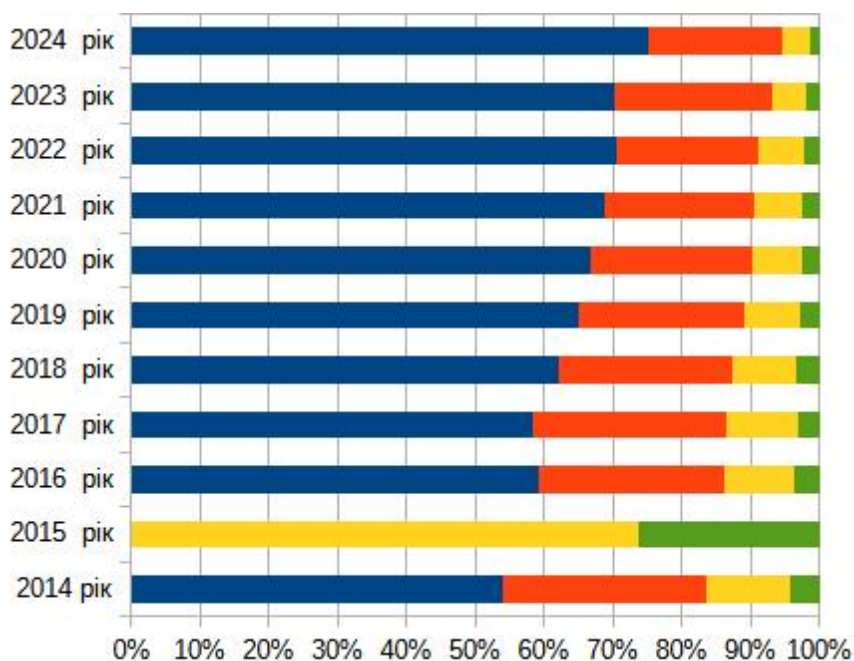


Рис. 2.16. Витрати на персонал підприємств роздрібної торгівлі з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2014 – 2024 роки [132, 133]

Примітки:

2. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014 – 2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022 – 2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

3. Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

На рис. 2.16. видно, що наліз динаміки поступового збільшення питомої ваги великих і середніх підприємств у загальній структурі витрат, що відображає концентрацію фінансових ресурсів у більш стійких господарюючих суб'єктах.

У 2014 – 2016 роках основну частку витрат формували малі підприємства, тоді як великі займали незначну позицію у структурі. Це пояснюється обмеженими масштабами бізнесу в післякризовий період та активністю малого підприємництва у сфері роздрібної торгівлі. Починаючи з 2017 року, частка великих підприємств почала стабільно зростати, що

зумовлено розширенням мережевих торговельних структур, оптимізацією управління персоналом і збільшенням витрат на заробітну плату та навчання кадрів.

Період 2020 – 2022 років характеризується зміщенням центру ваги до середніх підприємств, які стали більш гнучкими в умовах пандемії та воєнних ризиків. Саме вони змогли частково компенсувати втрати великих торговельних мереж, адаптуючись до змін у логістиці, споживчих уподобаннях і цифрових форматах продажів.

У 2023 – 2024 роках структура витрат свідчить про посилення ролі великих підприємств, частка яких перевищує половину загального обсягу витрат на персонал. Це пов'язано з відновленням економічної активності, розширенням мереж супермаркетів і впровадженням сучасних HR-політик, орієнтованих на утримання кваліфікованих працівників. Водночас частка мікропідприємств поступово скорочується, що може свідчити про їхню вразливість у кризових умовах і недостатність фінансових ресурсів для підтримки високого рівня оплати праці.

Отже, загальна тенденція 2014 – 2024 років свідчить про структурну еволюцію роздрібно́ї торгівлі, у межах якої відбувається концентрація витрат на персонал у великих і середніх підприємствах. Це відображає зміцнення позицій організованого сектору торгівлі, зростання професіоналізації трудових ресурсів та формування більш стійкої кадрової політики, спрямованої на забезпечення стабільності, мотивації та підвищення продуктивності праці.

Витрати на персонал суб'єктів господарювання з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2019 – 2023 роках представлено в таблиці 2.6

У таблиці 2.6. подано дані, які дозволяють оцінити як загальну тенденцію зростання витрат на оплату праці, так і структурні зміни у співвідношенні між великими, середніми, малими та мікропідприємствами.

Упродовж досліджуваного періоду відбувалося поступове збільшення загального обсягу витрат на персонал, що зумовлено як зростанням мінімальної заробітної плати та соціальних внесків, так і інфляційними

чинниками, підвищенням вартості робочої сили й необхідністю утримання кваліфікованих кадрів у сфері торгівлі.

Таблиця 2.6

Витрати на персонал суб'єктів господарювання з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2019 – 2023 роках, тис.грн [132, 133]

Роки	суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників в до 9 осіб, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів в господарюванні відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів в господарюванні відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів в господарюванні відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів в господарюванні відповідного виду діяльності
2019	67716645,9	7,3	116139143,1	12,4	189973691,3	20,4	558548809,3	59,9
2020	75618858,2	7,4	127115629,4	12,5	206231397,5	20,2	610849264,5	59,9
2021	81862904,8	6,8	143477439,4	12,0	260958427,2	21,7	714452593,5	59,5
2022	65524338,9	6,2	132110577,4	12,5	226355049,0	21,4	633119890,6	59,9
2023	79415717,8	6,5	148054136,5	12,2	266267193,5	21,9	721355938,9	59,4

Великі підприємства залишаються основними роботодавцями та формують понад 59% загального обсягу витрат на персонал. Їхні витрати стабільно зростали від 5,58 млрд грн у 2019 році до 7,21 млрд грн у 2023 році, що свідчить про централізацію фінансових ресурсів і зміцнення позицій мережових торговельних структур.

Середні підприємства (50–249 осіб) посідають друге місце за питомою вагою – близько 20–21%. Вони демонструють динаміку помірнього зростання (з 1,89 млрд грн до 2,66 млрд грн), що відображає їхню стабільність і здатність адаптуватися до економічних ризиків, зокрема у період пандемії та воєнного стану.

Малі підприємства (10–49 осіб) утримують частку на рівні 12–13%.

Незважаючи на коливання економічної активності, ця група зберігає певну стійкість завдяки локальній присутності на ринку, гнучкості управління та можливості швидкої адаптації до змін попиту.

Мікропідприємства (до 9 осіб) мають найменшу частку у структурі витрат – близько 6–7%, проте їх роль важлива з точки зору зайнятості на місцевому рівні, самозайнятості та підтримки малого бізнесу.

Отже, упродовж 2019 – 2023 років витрати на персонал у роздрібній торгівлі зросли в усіх категоріях підприємств, що свідчить про зміцнення соціально–трудових відносин, підвищення ролі людського капіталу та поступовий перехід до моделі сталого управління персоналом. Підприємства демонструють тенденцію до концентрації трудових і фінансових ресурсів у великих торговельних мережах, тоді як малі й середні суб'єкти залишаються драйверами локального розвитку та кадрової гнучкості в системі національної торгівлі.

Витрати на персонал суб'єктів господарювання з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2019 – 2023 роках у тому числі у фізичних осіб–підприємців представлено в таблиці 2.7.

Загальна тенденція свідчить про поступове скорочення обсягів витрат у секторі фізичних осіб–підприємців, що супроводжується зменшенням їхньої частки у загальному обсязі суб'єктів господарювання. Так, якщо у 2019 році витрати ФОП становили близько 21,9 млн грн, то у 2023 році – лише 13,9 млн грн, тобто скорочення відбулося майже на 36%. Водночас частка ФОП у структурі всіх суб'єктів господарювання зменшилася з 70,4% у 2019 році до 65,6% у 2023 році.

У структурі витрат спостерігається переорієнтація від найдрібніших форм бізнесу до більш організованих підприємств. Мікропідприємства (до 9 працівників) у ФОП–сегменті зменшили свої витрати з 21,9 до 13,9 млн грн, що зумовлено як економічними кризами, так і посиленням адміністративного навантаження, воєнними ризиками та зниженням ділової активності.

Водночас підприємства з кількістю зайнятих від 10 до 49 осіб

демонструють незначне зростання питомої ваги у структурі ФОП – з 23,3% у 2019 році до 27,1% у 2023 році, що свідчить про тенденцію до укрупнення та легалізації діяльності дрібних підприємців.

Таблиця 2.7

Витрати на персонал суб'єктів господарювання з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2019 – 2023 роках у тому числі у фізичних осіб–підприємців, тис.грн [132, 133]

Рок	суб'єкти підприємства з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємства з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємства з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємства з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2019	21929248,9	70,4	7257200,3	23,3	1311473,7	4,2	635112,2	2,1
2020	21051720,9	72,0	6305064,0	21,6	1249686,5	4,3	619521,8	2,1
2021	22324843,2	72,2	6841232,7	22,1	1144031,0	3,7	619519,0	2,0
2022	11637933,9	63,5	5021040,7	27,4	1068878,5	5,8	608584,3	3,3
2023	13892389,3	65,6	5740545,3	27,1	1077324,3	5,1	474276,2	2,2

Показники витрат середніх і великих підприємств у складі ФОП (від 50 працівників і більше) залишаються незначними, не перевищуючи 5% від загального обсягу, що цілком закономірно, оскільки більшість фізичних осіб–підприємців належать до мікро– та малого бізнесу.

Таким чином, за 2019 – 2023 роки спостерігається скорочення ролі фізичних осіб–підприємців у формуванні витрат на персонал роздрібною торгівлі, що відображає як зниження чисельності найманих працівників у цьому секторі, так і загальну тенденцію до концентрації бізнес–активності у великих і середніх підприємствах. Це зумовлено структурними

трансформаціями економіки, посиленням конкуренції на ринку праці, зростанням податкового навантаження та зміною поведінкових моделей підприємців у кризових і воєнних умовах.

Отже, у 2023 році ФОП залишаються важливим, але менш впливовим елементом системи зайнятості, виконуючи переважно функцію гнучкої самозайнятості та підтримки регіональних економік, тоді як провідну роль у формуванні кадрового потенціалу роздрібної торгівлі поступово перебирають середні та великі підприємства.

Витрати на оплату праці суб'єктів господарювання за 2019 – 2023 роки представлено в табл. 2.8.

У 2019 – 2023 роках витрати на оплату праці суб'єктів господарювання в Україні демонстрували загальну тенденцію до зростання, попри кризові умови, пандемію та воєнні події. Загальна сума витрат збільшилася з 52,9 млрд грн у 2019 році до 62,5 млрд грн у 2023 році, що свідчить про поступове підвищення рівня заробітної плати, адаптацію підприємств до нових економічних реалій і часткову індексацію доходів працівників в умовах інфляції. Найбільша частка витрат на оплату праці протягом усього періоду припадала на великі підприємства (з кількістю працівників понад 250 осіб) – близько 59–60%. Це пояснюється масштабом їхньої діяльності, більшою фінансовою стійкістю та орієнтацією на довгострокову зайнятість. Середні підприємства (50–249 осіб) формували 20–22% загальних витрат, демонструючи стабільність і поступове нарощення своєї частки. Малі підприємства (10–49 осіб) утримували рівень у межах 12–13%, а мікропідприємства (до 9 осіб) – близько 6–7%, із тенденцією до зниження.

Щодо фізичних осіб–підприємців, то їхня роль у загальній структурі оплати праці поступово скорочується. Якщо у 2019 році на ФОП припадало понад 16 млрд грн, то у 2023 році – близько 10 млрд грн. Це зменшення зумовлено не лише спадом активності малого бізнесу, а й переходом частини підприємців до юридичних форм господарювання та скороченням кількості найманих працівників у секторі ФОП.

Таблиця 2.8

Витрати на оплату праці суб'єктів господарювання за 2019 – 2023 роки, тис. грн [132, 133]

	усього								у тому числі у фізичних осіб–підприємців							
Роки	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2019	52983 121,0	6,9	95374 097,3	12,4	15784 3485,0	20,5	46352 8892,8	60,2	16005 622,6	70,4	53149 43,6	23,4	96169 1,6	4,2	46753 1,3	2,0
2020	59461 307,9	7,1	10450 4556,3	12,4	17133 9005,4	20,4	50600 6441,8	60,1	15365 075,1	72,0	46151 21,4	21,6	91704 3,3	4,3	45609 0,1	2,1
2021	63166 939,4	6,4	11587 8248,3	11,7	21694 5022,5	22,0	59216 0539,2	59,9	16291 493,7	72,1	50079 31,0	22,2	83912 2,4	3,7	45650 2,2	2,0
2022	51661 669,6	5,9	10840 2763,6	12,4	18877 8035,5	21,6	52583 4491,2	60,1	85398 31,3	63,4	36997 52,0	27,5	78834 0,1	5,8	44974 0,9	3,3
2023	62510 023,7	6,1	12237 8055,8	12,1	22383 0541,1	22,1	60561 9766,5	59,7	10193 798,3	65,5	42271 21,3	27,2	79473 0,9	5,1	34937 2,3	2,2

Водночас усередині цього сегмента спостерігається тенденція до укрупнення бізнесу – частка ФОП із чисельністю понад 10 працівників зростає, а мікропідприємства поступово скорочують свою присутність.

Загалом, динаміка витрат на оплату праці вказує на структурне посилення великих і середніх підприємств як основних роботодавців у країні. Водночас малий і мікробізнес, хоча й залишається важливим джерелом зайнятості, поступово втрачає фінансову вагу в оплаті праці. Така трансформація відображає консолідацію економіки, зміщення центрів ділової активності у більш капіталізовані форми бізнесу та зростання залежності ринку праці від великих роботодавців.

Відрахування на соціальні заходи суб'єктів господарювання за 2019 – 2023 роки представлено в табл. 2.9.

У 2019 – 2023 роках відрахування на соціальні заходи суб'єктів господарювання в Україні мали стійку тенденцію до зростання, що відображає як підвищення рівня заробітної плати, так і збільшення податкового навантаження на фонд оплати праці. Загальний обсяг відрахувань зріс з 14,7 млрд грн у 2019 р. до 16,9 млрд грн у 2023 році, тобто приблизно на 15%, попри складні економічні умови, пандемію COVID-19 та воєнний стан. Це свідчить про відносну стабільність системи соціального страхування та збереження роботодавцями зобов'язань щодо сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ). Основну частку відрахувань формували великі підприємства (з кількістю зайнятих понад 250 осіб) – близько 58–59% у структурі протягом усього періоду. Така концентрація пояснюється масштабністю діяльності великих компаній, більшою кількістю офіційно працевлаштованих і високим рівнем заробітних плат. Середні підприємства (50–249 осіб) забезпечували близько 21–22% від загальної суми відрахувань, демонструючи поступове зростання цієї частки, тоді як малі підприємства (10–49 осіб) стабільно займали 12–13%. Мікропідприємства (до 9 осіб) мали найменшу питому вагу – 6–9%, але саме вони зазнавали найбільших коливань у кризові роки через скорочення діяльності та неповну сплату внесків.

Таблиця 2.9

Відрахування на соціальні заходи суб'єктів господарювання за 2019 – 2023 роки, тис.грн [132, 133]

	усього								у тому числі у фізичних осіб–підприємців							
Роки	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	суб'єкти підприємств з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2019	14733 524,9	9,1	20765 045,8	12,8	32130 206,3	19,7	95019 916,5	58,4	59236 26,3	70,7	19422 56,7	23,1	34978 2,1	4,2	16758 0,9	2,0
2020	16157 550,3	9,1	22611 073,1	12,7	34892 392,1	19,5	10484 2822,7	58,7	56866 45,8	72,2	16899 42,6	21,5	33264 3,2	4,2	16343 1,7	2,1
2021	18695 965,4	8,8	27599 191,1	13,0	44013 404,7	20,7	12229 2054,3	57,5	60333 49,5	72,4	18333 01,7	22,0	30490 8,6	3,7	16301 6,8	1,9
2022	13862 669,3	7,6	23707 813,8	13,0	37577 013,5	20,6	10728 5399,4	58,8	30981 02,6	63,7	13212 88,7	27,2	28053 8,4	5,8	15884 3,4	3,3
2023	16905 694,1	8,4	25676 080,7	12,8	42436 652,4	21,1	11573 6172,4	57,7	36985 91,0	65,8	15134 24,0	27,0	28259 3,4	5,0	12490 3,9	2,2

Відрахування фізичних осіб–підприємців (ФОП) становили помітну частку загальної суми, але демонстрували тенденцію до зниження. Якщо у 2019 році ФОП сплатили близько 5,9 млрд грн, то у 2023 році – вже 3,7 млрд грн, тобто на понад 35% менше. Така динаміка зумовлена зменшенням кількості активних ФОП, переходом частини підприємців до юридичних осіб, а також тимчасовими звільненнями від сплати ЄСВ у період воєнного стану. Водночас структура ФОП за чисельністю працівників свідчить про укрупнення бізнесу: частка мікропідприємств серед них знизилася, а частка малих і середніх роботодавців помітно зросла.

Загалом відрахування на соціальні заходи у 2019 – 2023 роках підтверджують трансформаційні процеси в економіці: зростання ролі великих і середніх підприємств, легалізацію трудових відносин у формальному секторі та скорочення впливу дрібного і неформального бізнесу. Водночас збереження позитивної динаміки навіть у кризові роки свідчить про стійкість системи соціального страхування та її значення як механізму підтримки соціальної безпеки працівників і держави.

Витрати на персонал суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2019 – 2023 роках представлено рис 2.17

Загалом спостерігається позитивна тенденція до зростання обсягів витрат на персонал, що свідчить про поступове підвищення рівня оплати праці, зростання чисельності зайнятих у галузі та зміцнення її економічного потенціалу навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Найвищі показники витрат характерні для великих підприємств (з кількістю працівників понад 250 осіб) – вони забезпечують понад половину загального обсягу витрат у галузі. Упродовж 2019–2023 років спостерігається стабільне зростання їхніх видатків, що відображає масштабність діяльності торговельних мереж, орієнтованих на широкий споживчий ринок, а також підвищення заробітної плати персоналу в умовах конкуренції за кваліфікованих працівників.

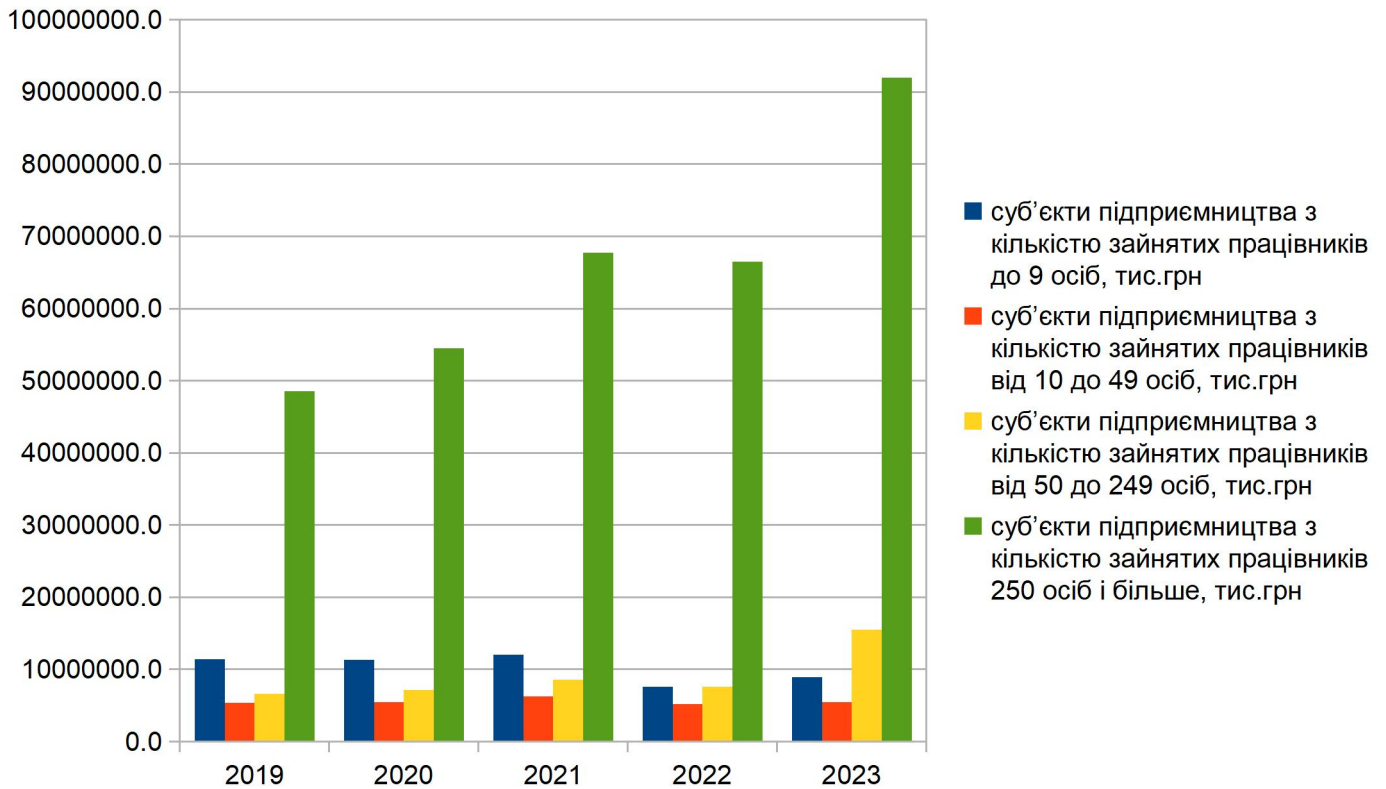


Рис. 2.17. Витрати на персонал суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2019–2023 роках, тис.грн [132]

Середні підприємства (50 – 249 осіб) демонструють помірне, але стійке зростання витрат. Їхня частка у загальному фонді оплати праці коливається в межах 20 – 22%, що свідчить про зміцнення позицій цього сегмента у структурі роздрібної торгівлі. Вони активно адаптуються до цифрових технологій і нових форматів обслуговування, що потребує інвестицій у людський капітал.

Малі підприємства (10 – 49 осіб) займають близько 12 – 13% у структурі витрат на персонал. Їхні показники зростають повільніше, що зумовлено обмеженими ресурсами, високою конкуренцією та потребою в оптимізації витрат. Водночас вони залишаються гнучкими у реагуванні на зміни попиту, що забезпечує певну стабільність зайнятості.

Мікропідприємства (до 9 осіб) мають найменшу частку у структурі витрат – близько 6 – 7%, причому за період 2019 – 2023 років вона поступово знижується. Це відображає скорочення кількості дрібних роздрібних закладів,

частину яких було витіснено великими торговельними мережами або переведено в онлайн-сегмент.

У цілому тенденції свідчать, що роздрібна торгівля поступово переходить до моделі домінування великих і середніх підприємств, які мають стійкі джерела фінансування, розвинену кадрову політику й можливість інвестувати у підвищення кваліфікації працівників. Зростання витрат на персонал у цей період є показником не лише інфляційних процесів, але й поступового підвищення соціальних стандартів і рівня мотивації персоналу, що сприяє формуванню конкурентоспроможності галузі в цілому.

Витрати на персонал суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2019 – 2023 роках у тому числі у фізичних осіб-підприємців представлено на рис. 2.18

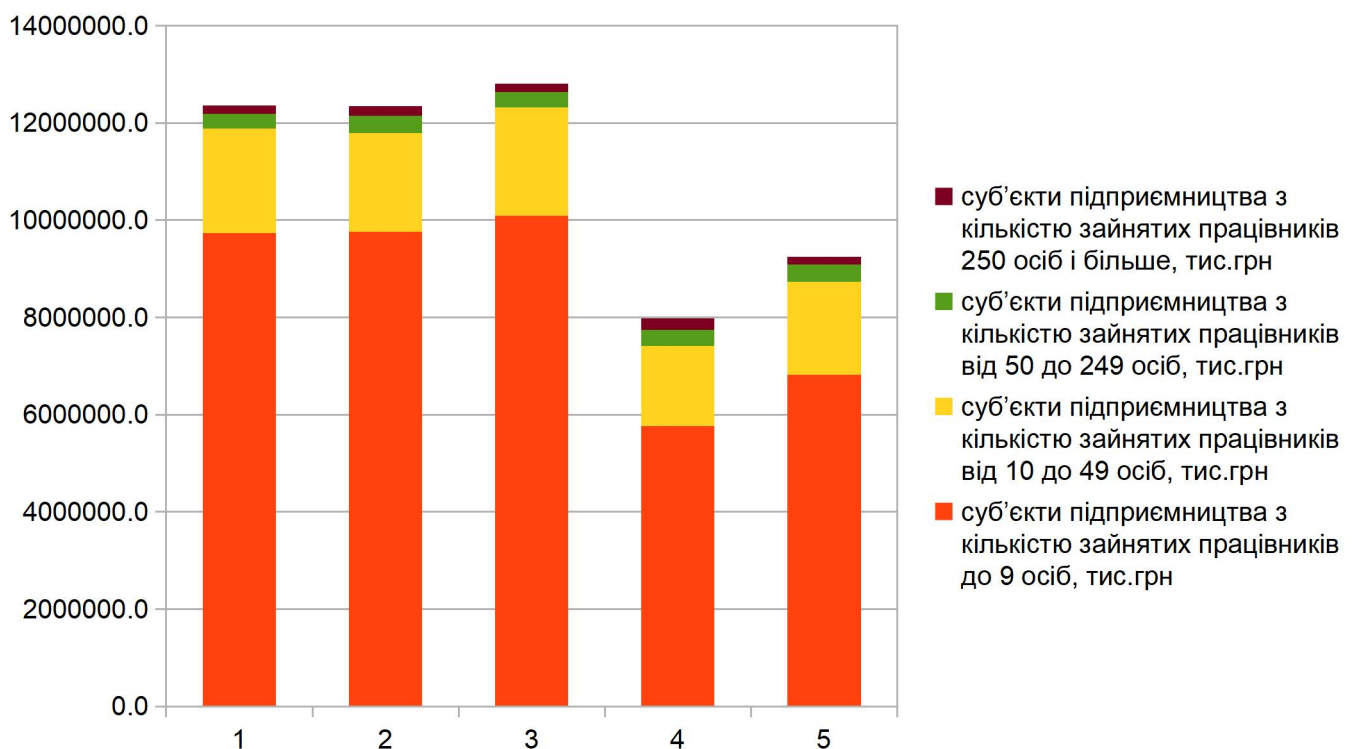


Рис. 2.19. Витрати на персонал суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2019 – 2023 роках у тому числі у фізичних осіб-підприємців, тис.грн [132, 133]

На рис. 2.18. спостерігається тенденція коливань та поступового скорочення обсягів витрат у цій галузі після 2021 року, що пояснюється як впливом воєнних дій, так і загальним спадом попиту на ринку автомобілів. Якщо у 2019 – 2021 роки витрати на персонал залишалися на стабільно високому рівні, то в 2022 році відбулося суттєве зменшення показників, яке продовжилося і у 2023 році. Це зумовлено зниженням обсягів реалізації автотранспортних засобів, скороченням чисельності персоналу, а також переходом частини бізнесів у режим консервації або переорієнтації діяльності.

Структура витрат за чисельністю працівників свідчить, що провідну роль у формуванні фонду оплати праці відіграють великі підприємства (з кількістю зайнятих понад 250 осіб). Їхня частка залишається найвищою протягом усього періоду, хоча після 2021 року вона дещо скоротилася через оптимізацію штатів і автоматизацію процесів. Середні підприємства (50–249 осіб) демонструють помірну динаміку зниження, зберігаючи частку близько 20–22%.

Малі (10 – 49 осіб) і мікропідприємства (до 9 осіб) забезпечують найменші обсяги витрат, однак мають більш стійкі позиції, що свідчить про їхню адаптивність до змін ринкового середовища. Зокрема, у 2022 – 2023 роках багато дрібних торговців автозапчастинами, сервісних центрів та локальних дилерів змогли частково компенсувати втрати великих підприємств за рахунок швидкої перебудови логістики й гнучкості бізнес-моделі.

Витрати фізичних осіб-підприємців залишаються незначними порівняно з юридичними особами, але зростають у кризові роки, коли великі компанії скорочують витрати. Це підтверджує роль ФОП як буфера зайнятості у сфері автомобільної торгівлі.

Отже, аналіз показує, що роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами характеризується циклічністю та високою чутливістю до економічних криз, однак зберігає кадровий потенціал завдяки діяльності малого бізнесу. Зменшення витрат на персонал у 2022 – 2023 роках є відображенням структурних змін у галузі, переходу до цифрових каналів

продажу, оптимізації витрат і поступової переорієнтації підприємств на післяпродажне обслуговування та торгівлю автозапчастинами.

Витрати на оплату праці суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами з 2019 – 2023 роки представлено на рис. 2.19

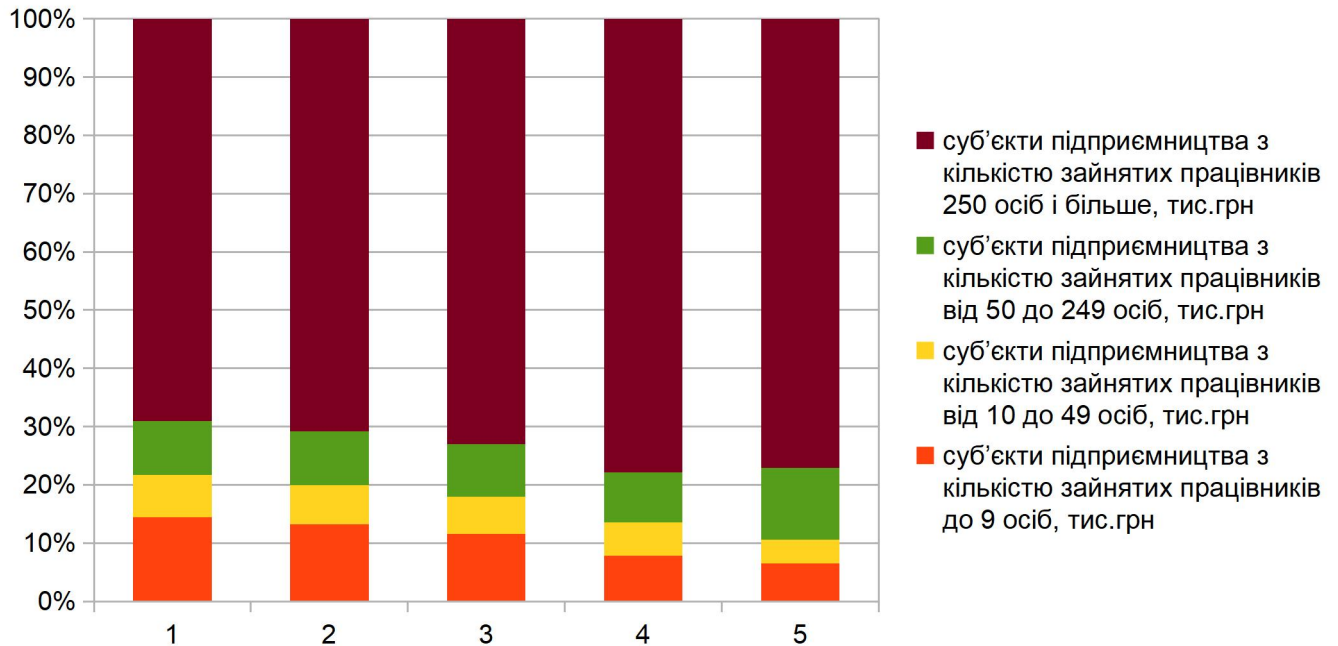


Рис. 2.19. Витрати на оплату праці суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами з 2019 – 2023 роки, тис. грн. [132, 133]

На рис. 2.19 показано високу концентрацію витрат у великих підприємствах, що стабільно формують понад половину загального обсягу фонду оплати праці в галузі. Така тенденція зберігається протягом усього досліджуваного періоду, що свідчить про домінування великих торговельних мереж у структурі роздрібної торгівлі України.

Витрати середніх підприємств (50 – 249 осіб) становлять близько 20 – 22%, демонструючи незначне зростання після 2020 року, що пояснюється активним розвитком середніх мереж і збільшенням частки інвестицій у персонал. Ці підприємства поступово інтегрують сучасні моделі управління персоналом і цифрові технології, що сприяє підвищенню ефективності праці та

мотивації працівників.

Малі підприємства (10 – 49 осіб) утримують частку в межах 10–13% загального обсягу витрат, причому динаміка цієї групи залишається стабільною. Це свідчить про відносну сталість кадрової політики малого бізнесу, який часто орієнтований на локальні ринки та має гнучкі умови праці.

Мікропідприємства (до 9 осіб) займають найменшу частку – близько 5–7%, що демонструє зменшення їхнього впливу на ринок праці роздрібною торгівлі. Це пояснюється скороченням кількості дрібних торгових точок, які не витримують конкуренції з великими мережами або переходять до онлайн–продажів, де рівень витрат на персонал є нижчим.

Загалом аналіз підтверджує, що основне навантаження з формування фонду оплати праці в роздрібній торгівлі несуть великі підприємства, які визначають тенденції розвитку ринку праці в галузі. Структура витрат залишається відносно стабільною, що свідчить про інституційну сталість і централізацію ринку, де великі компанії формують більшість зайнятості та забезпечують конкурентні рівні заробітної плати. У контексті воєнного часу така структура також свідчить про стійкість галузі до зовнішніх шоків, адже великі торговельні мережі змогли зберегти кадровий потенціал і частково компенсувати втрати менших підприємств.

Відрахування на соціальні заходи суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами з 2019 – 2023 роки представлено на рис. 2.20.

На рис. 2.20 подано дані, які відображають зміни у структурі соціальних внесків підприємств залежно від кількості зайнятих працівників і свідчать про загальне зростання обсягів відрахувань упродовж аналізованого періоду, незважаючи на коливання економічної активності, спричинені воєнними та кризовими чинниками. Найбільший обсяг відрахувань стабільно забезпечують великі підприємства (з кількістю працівників понад 250 осіб). Вони формують основну частку соціальних внесків у галузі, що є закономірним, адже саме ці суб'єкти мають найвищий рівень офіційної зайнятості, дотримуються

стандартів оплати праці та ведуть прозору звітність. Після спаду у 2022 році, спричиненого воєнними діями, у 2023 році спостерігається відновлення зростання, що свідчить про поступову стабілізацію великих торговельних мереж і повернення їх до повноцінної діяльності.

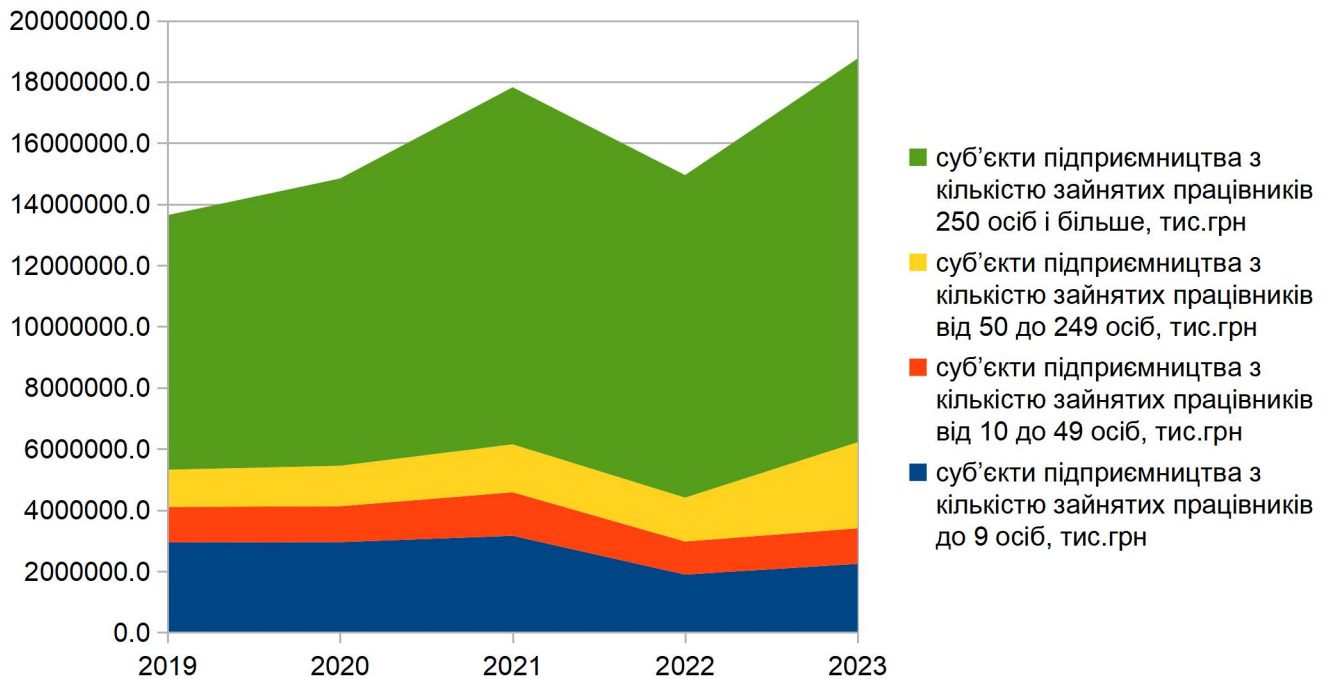


Рис. 2.20. Відрахування на соціальні заходи суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами з 2019 – 2023 роки, тис. грн. [132, 133]

Середні підприємства (50 – 249 осіб) утримують помірну частку у структурі відрахувань – близько 20 – 22%, що вказує на їхній вагомий внесок у формування соціальних фондів. Для цього сегмента характерне поступове зростання після 2020 року завдяки адаптації до цифровізації управлінських процесів, оптимізації обліку й впровадженню систем мотивації персоналу, що забезпечує стабільність виплат.

Малі підприємства (10 – 49 осіб) та мікропідприємства (до 9 осіб) формують значно меншу частку соціальних відрахувань – близько 10% у сукупності, однак вони відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості на локальному рівні. Їхні відрахування залишаються відносно стабільними, незважаючи на економічні виклики, що свідчить про здатність малого бізнесу

швидко адаптуватися до змін кон'юнктури.

Загалом тенденції підтверджують, що система соціального страхування в роздрібній торгівлі значною мірою залежить від діяльності великих підприємств, які забезпечують більшу частину надходжень до соціальних фондів. Водночас поступова активізація середнього бізнесу сприяє розширенню бази соціального страхування, що має позитивний вплив на соціальну стабільність, збереження зайнятості та формування фінансової основи соціального захисту працівників галузі.

Відрахування на соціальні заходи суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами у тому числі у фізичних осіб–підприємців з 2019 – 2023 роки представлено на рис. 2.21

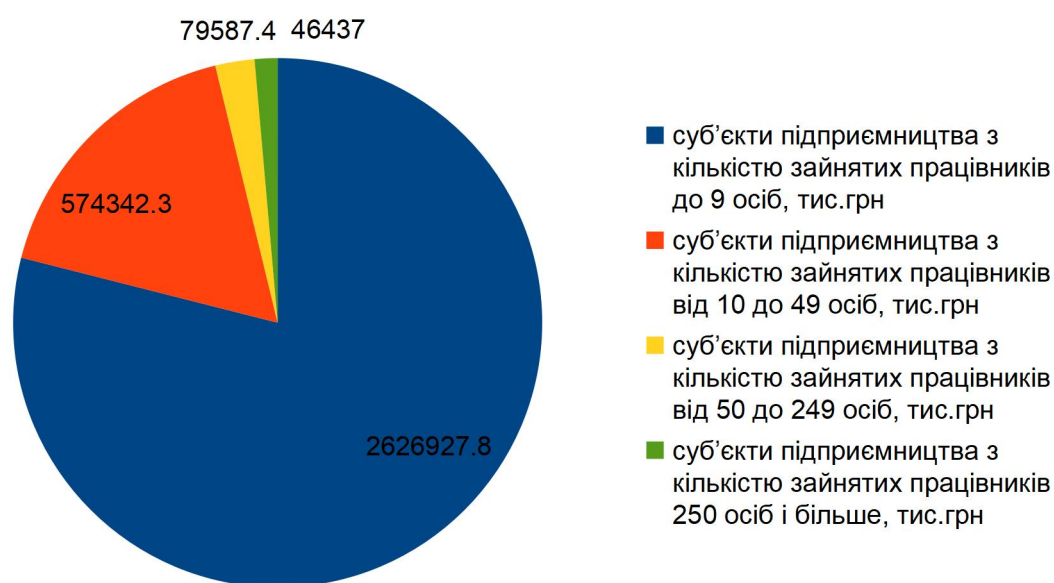


Рис. 2.21. Відрахування на соціальні заходи суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами у тому числі у фізичних осіб–підприємців з 2019–2023, тис. грн. [132, 133]

На рис. 2.21 представлено дані, які свідчать, що найбільшу частку соціальних відрахувань традиційно забезпечують великі підприємства з кількістю зайнятих працівників понад 250 осіб, на які припадає понад 60%

загального обсягу внесків. Такий результат пояснюється значною чисельністю персоналу, стабільністю зайнятості, вищим рівнем заробітної плати та повною сплатою єдиного соціального внеску у відповідності до законодавства. Саме великі торговельні мережі формують основу системи соціального страхування у сфері торгівлі, забезпечуючи сталий приплив коштів до бюджету соціальних фондів.

Середні підприємства (50 – 249 осіб) займають другу позицію у структурі – їхня частка становить приблизно 20 – 22%, що свідчить про вагомий внесок цього сегмента в соціально-економічну стабільність галузі. Вони є більш гнучкими у кадровій політиці та часто швидше адаптуються до змін ринку, проте мають нижчий фонд оплати праці, ніж великі підприємства.

Малі підприємства (10 – 49 осіб) забезпечують близько 10% соціальних відрахувань, відображаючи активну участь дрібного бізнесу у забезпеченні офіційної зайнятості. Їхня роль особливо зростає у періоди криз, коли саме малий бізнес стає осередком трудової адаптації населення.

Мікропідприємства (до 9 осіб) та фізичні особи-підприємці формують найменшу частку соціальних внесків – близько 5 – 7%, що свідчить про обмежені масштаби їх діяльності, нижчі доходи та спрощену систему оподаткування. Проте їхня роль залишається значущою, адже вони забезпечують зайнятість на місцевому рівні, особливо у малих містах і сільських громадах.

Загалом структура соціальних відрахувань у роздрібній торгівлі демонструє високий рівень концентрації внесків у великих підприємствах, що є характерною ознакою централізованої моделі ринку праці. Водночас наявність активного малого та середнього бізнесу підтримує диверсифікацію зайнятості та стійкість соціальної системи, забезпечуючи рівномірний розподіл навантаження між різними категоріями роботодавців.

За 2014 – 2024 роки витрати на персонал в Україні (і зокрема в роздрібній торгівлі) демонструють стійку висхідну траєкторію зі зрозумілим «просіданням» у 2022 році та швидким відновленням у 2023 – 2024 роках. Це

зростання відображає одночасно інфляційні чинники, підвищення соціальних стандартів оплати праці, дефіцит кадрів і стратегічний поворот бізнесу до інвестицій у людський капітал. Усі типи підприємств збільшували фонд оплати праці та відрахування на соціальні заходи, однак структура ринку праці дедалі більше централізується: понад половину витрат і внесків стабільно формують великі компанії, у той час як роль ФОП і мікробізнесу зменшується. Для роздрібної торгівлі це означає домінування мережевих форматів, більшу формалізацію трудових відносин і вищу стійкість до шоків (пандемія, війна) порівняно з дрібними гравцями. Поведінка показників у 2020 році (COVID-19) та 2022 році (повномасштабна війна) підтверджує чутливість витрат до зовнішніх шоків, але й здатність сектору адаптуватися через цифровізацію HR-процесів, гібридні формати зайнятості та переорієнтацію мотиваційних пакетів. Повернення до зростання у 2023 – 2024 роках свідчить про стратегічну установку бізнесу на збереження та розвиток персоналу як ключового активу конкурентоспроможності.

Витрати на персонал досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі у 2019 – 2024 рр., млрд грн представлено в табл. 2.10.

Дані таблиці 2.10 свідчать, що протягом 2019–2024 рр. відбулося істотне зростання витрат на персонал у більшості торговельних мереж України. Збільшення фонду оплати праці зумовлене поєднанням кількох чинників – підвищенням мінімальної заробітної плати, інфляційним тиском, зростанням податкових і соціальних нарахувань, а також розширенням мережевих форматів торгівлі, що потребують залучення більшої кількості працівників.

У 2022 р. спостерігається тимчасове скорочення витрат, що пов'язано з воєнними подіями, релокацією бізнесу, закриттям частини торговельних об'єктів та оптимізацією кадрового складу. Однак уже з 2023 р. галузь демонструє швидке відновлення – підприємства збільшують чисельність персоналу, розширюють асортиментні програми, активно впроваджують цифрові HRM-системи та підвищують зарплатну мотивацію. Лідерами за абсолютними витратами на персонал залишаються ТОВ “АТБ-Маркет”, ТОВ

“Сільпо-Фуд” та ТОВ “Епіцентр К”, частка яких у загальному фонді оплати праці галузі перевищує 55 %. У 2024 р. витрати цих компаній становили відповідно 34,0; 27,5 та 15,0 млрд грн, що відображає їхню масштабність, розвиток власних логістичних систем, високий рівень сервісу та розгалужену кадрову структуру.

Таблиця 2.10

Витрати на персонал підприємств роздрібної торгівлі України у 2019 – 2024 рр., млрд грн [141-153]

№ з/п	Підприємство	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	ТОВ “АТБ–Маркет”	18,5	21,0	25,8	22,0	28,5	34,0
2	ТОВ “Сільпо–Фуд”	15,2	17,5	20,5	18,0	23,0	27,5
3	ТОВ “Епіцентр К”	8,5	9,8	11,2	10,0	12,8	15,0
4	ТОВ “Метро Кеш енд Кері Україна”	6,8	7,5	8,6	7,2	9,3	11,0
5	ТОВ “Новус Україна”	4,2	4,8	5,5	5,0	6,2	7,4
6	ТОВ “Фора”	3,7	4,2	4,9	4,3	5,1	6,0
7	ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”	3,0	3,4	3,8	3,1	3,6	4,2
8	ТОВ “Еко–Маркет”	2,1	2,4	2,7	2,2	2,5	2,9
9	ТОВ “Велмарт”	1,8	2,0	2,3	1,9	2,2	2,6
10	ТОВ “ЛотОК”	0,9	1,0	1,1	0,9	1,0	1,2

Середні мережі – “Новус Україна”, “Фора”, “Метро Кеш енд Кері Україна” – продемонстрували стабільне, але помірне зростання (приблизно +60 % за п’ять років), що свідчить про ефективну політику оптимізації витрат за одночасного збереження мотиваційної функції оплати праці.

Найменші показники мають “Еко-Маркет”, “Велмарт” і “ЛотОК”, для яких характерна стратегія стриманого зростання й обережна кадрова політика, орієнтована на мінімізацію постійних витрат і збереження прибутковості.

У цілому, в 2019–2024 рр. загальна сума витрат на персонал у торговельному секторі України зросла майже вдвічі, що відображає структурну трансформацію ринку праці – перехід від переважно трудомістких до знаннєво-та технологічно-орієнтованих моделей управління персоналом. Це свідчить про формування нової парадигми кадрових витрат, у якій ключову роль відіграють інвестиції в професійний розвиток, цифрову компетентність і мотиваційно-інноваційні інструменти утримання працівників.

Висновки до другого розділу

За результатами проведеного аналізу витрат та оцінювання стану роздрібної торгівлі в Україні за період з 2019 до 2023 року та на основі власного доробку автора зроблено низку висновків:

1. У 2020 – 2024 роки роздрібна торгівля демонструє стійкий висхідний тренд за оборотом із короткочасним провалом у 2022 році, що вказує на високу адаптивність сектора до шоків (пандемічних і воєнних). Домінування юридичних осіб (до 70% обороту) підтверджує інституціоналізацію ринку й концентрацію продажів у мережевому ритейлі при збереженні важливої ролі ФОП у регіональному покритті попиту. Після 2022 року відновлення відбувається не лише «номінально»: індекси фізичного обсягу сигналізують про реальне зростання, зумовлене перерозподілом попиту і відбудовою логістики. Опитування свідчать про оптимізм: очікування щодо обороту й замовлень зростають у 2023 та на початку 2025 роках, але найм залишається стриманим –

бізнес компенсує попит продуктивністю та автоматизацією. Структурні зрушення: прискорене поширення e-commerce та зростання частки високовартісних сегментів за одночасного збереження домінування продовольчої групи. Вразливості сектора – безпекові ризики, інфляційний тиск і чутливість до доходів домогосподарств роблять критичними гнучке управління запасами, диверсифікацію каналів збуту й логістичну стійкість.

2. Сукупна додана вартість економіки у 2019 – 2023 роках має хвилеподібну динаміку: зростання після пандемії, різкий спад у 2022 році, подальше відновлення в 2023 році, що відображає адаптацію підприємств до воєнних умов. Регіональний профіль диференційований: промислово-логістичні центри (Київ, Дніпропетровщина, Київщина, Львівщина, Одещина) формують ядро створення вартості; схід і південь несуть найбільші втрати, захід і центр – донори зростання. Роль фізичних осіб-підприємців помітна й зростаюча у ряді областей: мале підприємництво виступає «буфером» стійкості, швидко релокується, переходить в онлайн та підтримує зайнятість.

У роздрібній торгівлі додана вартість зростає хвилеподібно: пік 2021 рік, шок 2022 рік, відновлення 2023 рік; драйвери – цифровізація каналів збуту, оптимізація витрат, внутрішній попит. Найдинамічніші підсектори: пальне; ІКТ-устаткування та електроніка; фармацевтика й медичні товари; товари культурно-дозвілєвого призначення – це відображає зміщення попиту до критично необхідних і технологічних категорій. Сегменти друкованої преси, аудіо-відеоносіїв і ринкової нестационарної торгівлі структурно скорочуються, поступаючись місцем омніканальним і спеціалізованим форматам. Політичні імплікації: підтримка логістики, енергостійкості, релокації, МСП та e-commerce дає найбільший мультиплікативний ефект для відновлення доданої вартості.

3. У 2014 – 2024 роки витрати на персонал зростають у 2,5 – 3 рази з коротким просіданням у 2022 році і прискореним відновленням у 2023 – 2024 роки; це поєднання цінових факторів і реального розширення функцій персоналу. Великі та середні підприємства поступово концентрують частку витрат на персонал, що відповідає укрупненню мереж і професіоналізації HR-

політик; мікро- та малі суб'єкти важливі для локальної зайнятості, але більш вразливі до шоків.

У розрізі 2019 – 2023 роки структура витрат стабільна: понад половину формують підприємства 250+ працівників; середній сегмент утримує – 1/5, малі – 1/8, мікро – 1/15 загального обсягу. Зростання витрат супроводжується зміною їх якості: більша частка інвестицій у навчання, цифрові компетентності, автоматизацію планування змін та системи мотивації, що підвищує продуктивність на тлі стриманого найму. Після 2022 року ринок праці в ритейлі перейшов до моделі “менше штату – більше продуктивності”: автоматизація процесів фронт- та бек-офісу, перехід у омніканал, інструменти workforce-менеджменту. Стратегічно витрати на персонал у ритейлі – не лише елемент собівартості, а інвестиція у стійкість і сервіс: вони корелюють із якістю обслуговування, швидкістю адаптації до попиту й здатністю масштабуватися.

4. Аналіз динаміки витрат на персонал свідчить про стійку тенденцію до їх зростання у всіх роздрібних торговельних мережах України. У 2019–2024 рр. загальний обсяг витрат збільшився майже вдвічі, що зумовлено підвищенням мінімальної заробітної плати, зростанням цінового рівня, розширенням масштабів діяльності торговельних мереж та підвищенням ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності. Після тимчасового скорочення у 2022 р., спричиненого воєнними подіями, у 2023–2024 рр. відбулося поступове відновлення фонду оплати праці та повернення до динаміки росту. Лідерами за рівнем витрат залишаються ТОВ “АТБ-Маркет”, ТОВ “Сільпо-Фуд” та ТОВ “Епіцентр К”, які демонструють комплексну політику розвитку персоналу, інвестуючи у навчання, цифровізацію кадрових процесів і підвищення соціальних стандартів. Загалом зростання витрат на персонал свідчить про трансформацію трудових відносин у бік інвестиційного підходу до людського капіталу, де працівник розглядається не як стаття витрат, а як стратегічний ресурс розвитку підприємства.

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях автора [170, 172]

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

3.1. Удосконалення економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації та невизначеності

В умовах розвитку інформаційної економіки та зростання потреби у вдосконаленні існуючих методів і систем управління витратами підприємств роздрібною торгівлі, особливої актуальності набуває створення та впровадження економічного механізму управління витратами, який має бути інтегрованим у загальну систему управління підприємством. Такий механізм повинен функціонувати на основі сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів, систем обробки інформації та відповідного програмного забезпечення. Розвиток глобальних інформаційних мереж і впровадження новітніх технологій відкриває перед підприємствами не лише технічні, а й економічні та фінансові можливості для об'єднання даних і ресурсів в єдину систему управління. Це зумовлює глибинні зміни у всіх напрямках діяльності, зокрема у процесах планування, контролю та оптимізації витрат підприємств роздрібною торгівлі.

Отже, розроблення та впровадження економічного механізму оптимізацією управління витратами на сучасному етапі має розглядатися не як окремий інструмент для обробки інформації, а як інтегрована управлінська система, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективної оптимізації витрат.

Такий економічний механізм управління витратами стане потужним елементом реалізації фінансово-облікової політики підприємств роздрібною торгівлі у сфері мінімізації витрат на закупівлю, логістику, зберігання,

реалізацію та обслуговування клієнтів.

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», облікова політика визначається як сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання й подання фінансової звітності. В цьому контексті оптимізація витрат виступає ключовою процедурою управління, адже передбачає не лише фіксацію результатів діяльності, а й активний вплив на їх формування через прийняття найбільш ефективних управлінських рішень у сфері витрат.

Таким чином, одна з основних цілей сучасного бізнесу та фінансової політики підприємств роздрібної торгівлі – максимізація фінансових результатів – досягається саме завдяки використанню ефективного економічного механізму управління витратами, особливо коли він реалізується на основі цифрових технологій і автоматизованих систем обліку, аналізу та контролю витрат.

Проведені дослідження свідчать, що більшість торговельних мереж стикаються з проблемами методологічного, фінансового та організаційного характеру при формуванні ефективних систем управління витратами. Основними проблемами є:

- відсутність уніфікованого методичного підходу до побудови системи управління витратами в цифровому середовищі;
- низький рівень автоматизації управлінських процесів, особливо у сфері планування й контролю витрат;
- недостатня інтеграція інформаційних потоків між підрозділами, що ускладнює координацію управлінських рішень;
- високі витрати на програмне забезпечення та технічну підтримку;
- опір персоналу впровадженню цифрових рішень і брак кваліфікованих кадрів.

Враховуючи це, пропонується економічний механізм управління витратами підприємств роздрібної торгівлі, який забезпечує автоматизоване збирання, обробку, аналіз і використання інформації про витрати на всіх рівнях

управління та за всіма напрямками діяльності.

Такий механізм є організаційно–економічною системою, що поєднує методологічні, технічні, програмні й інформаційні компоненти, інтегруючи зовнішні та внутрішні потоки даних про витрати між структурними підрозділами торговельного підприємства. Його впровадження забезпечує єдиний аналітичний простір, який сприяє підвищенню ефективності управління витратами за всіма бізнес–процесами мережі – від постачання товарів до післяпродажного обслуговування клієнтів.

На цій основі доцільно розглядати структуру економічного механізму управління витратами як єдність трьох взаємопов’язаних блоків:

- вхідного блоку (отримання та генерація інформації про витрати),
- блоку перетворення інформації (аналіз, діагностика, прогнозування, оптимізація),
- вихідного блоку (прийняття рішень і контроль ефективності).

У подальшому цю структуру можна формалізувати як економіко–інформаційну модель управління витратами для підприємств роздрібної торгівлі, яка об’єднує методи, ресурси, інформаційні потоки та управлінські рішення в єдиній інтегрованій системі.

Складові економічний механізм управління оптимізацією витрат підприємства роздрібної торгівлі представлено на рис. 3.1.

Управління витратами є невід’ємною складовою загальної системи менеджменту, адже забезпечує формування стратегії та планування майбутніх операцій підприємства, контроль поточної діяльності, раціональне використання ресурсів, оцінювання результативності та зменшення суб’єктивізму під час ухвалення рішень. Сутність проблеми полягає у визначенні й досягненні оптимального рівня витрат як у масштабі всього підприємства, так і його окремих підрозділів. Відтак необхідно розробити механізм управління витратами, що інтегрує організаційні та економічні елементи.

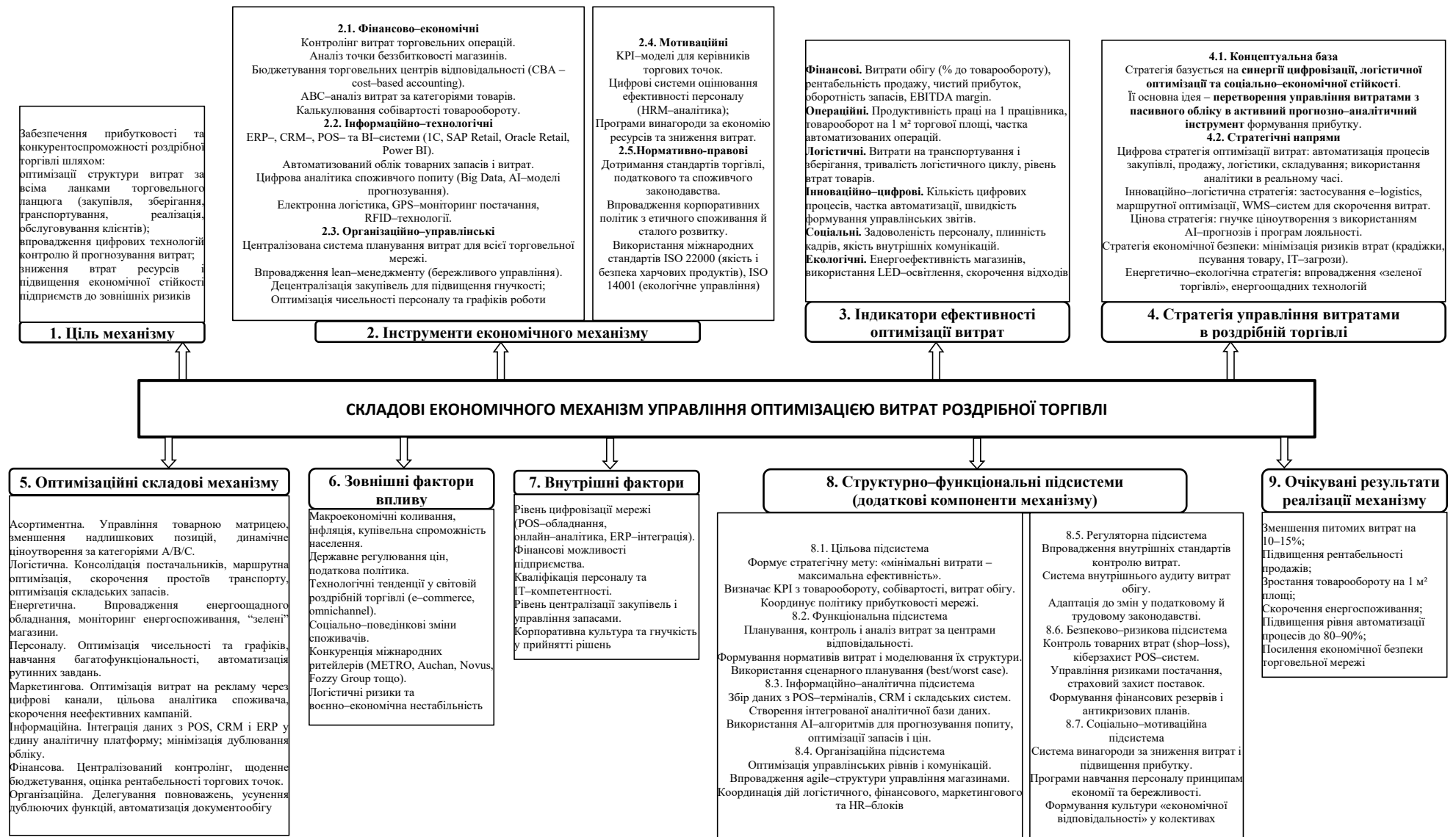


Рис. 3.1. Складові економічного механізму управління оптимізацією витрат підприємств роздрібною торгівлі

[розроблено автором]

Ефективне управління витратами в сучасних умовах функціонування підприємств роздрібної торгівлі потребує системного підходу, що поєднує стратегічне бачення, тактичну гнучкість і оперативний контроль. Для цього доцільно формувати економічний механізм, який забезпечує узгодженість усіх управлінських рівнів, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Такий механізм має бути побудований на принципах ієрархічності, взаємозв'язку управлінських рішень і постійного вдосконалення процесів оптимізації витрат та із врахуванням цифровізаційних технологій..

Запропонований механізм є ієрархією рівнів управління витратами. На стратегічному рівні здійснюється узгодження ресурсів і внутрішніх взаємозв'язків, цілей, завдань та зон відповідальності з обраною стратегією. Тут же ініціюються необхідні організаційні зміни й окреслюються напрями роботи кожного структурного підрозділу. Відповідно до прийнятої організаційної моделі формуються фінансові структури, а також створюється організаційне підґрунтя управлінського обліку, на базі якого вибудовують облікову політику та логістичну стратегію управління витратами.

Облікову політику налаштовують так, щоб вона максимально підтримувала реалізацію загальної стратегії, а логістичну стратегію витрат – з урахуванням технологічних особливостей підприємства.

Далі відбувається перехід на тактичний рівень, де обрані стратегії конкретизують у бізнес-планах і бюджетах та запроваджують двоконтурну поопераційну систему керування собівартістю, що дає змогу відстежувати виробничі витрати на будь-якому етапі виготовлення продукції. Фінансовий аналіз на основі даних бухгалтерського обліку разом із техніко-економічним аналізом виступають ключовими інструментами при ухваленні рішень щодо ефективності тактичних програм у контексті досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структурно-логічну модель рівнів управління оптимізацією витрат підприємства роздрібної торгівлі представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структурно-логічна модель рівнів управління оптимізацією витрат підприємства роздрібної торгівлі [розроблено автором]

На рис. 3.2. подано структурно-логічну модель рівнів управління оптимізацією витрат підприємства роздрібної торгівлі.

Вона відображає послідовність та взаємозв'язок стратегічного, тактичного й оперативного рівнів у системі управління витратами.

На стратегічному рівні здійснюється узгодження цілей, завдань і зон відповідальності відповідно до загальної стратегії підприємства. Формується організаційне, нормативне та обліково-політичне забезпечення управління витратами, визначаються напрями оптимізації у довгостроковій перспективі, створюються передумови для підвищення ефективності використання ресурсів.

Тактичний рівень передбачає деталізацію стратегічних орієнтирів у вигляді конкретних програм і проєктів, розроблення заходів щодо інтеграції системи управління витратами у виробничі, фінансові та логістичні процеси підприємства. На цьому етапі встановлюються нормативи, враховуються економічні інтереси власників і партнерів, здійснюється координація дій підрозділів.

На операційному рівні реалізуються конкретні заходи з контролю, аналізу та моніторингу витрат у поточному режимі, проводиться оцінювання

ефективності програм оптимізації, коригуються відхилення та забезпечується зворотний зв'язок між рівнями управління.

Загалом модель демонструє цілісність процесу управління витратами, його ієрархічну побудову та спрямованість на досягнення стратегічних цілей підприємства через узгодження рішень на всіх рівнях управління.

На стратегічному рівні управління оптимізацією витрат основними є ризики, пов'язані з невідповідністю обраної стратегії зовнішньому середовищу, нестабільністю макроекономічних умов, воєнно-економічними загрозами, коливанням попиту та купівельної спроможності населення. Значним є ризик стратегічних помилок у визначенні ринкових пріоритетів, позиціонуванні торговельного підприємства, обранні неефективних напрямів інвестування ресурсів. Також поширеним є ризик управлінської інерції та опору персоналу змінам, що ускладнює впровадження нових методів управління витратами й гальмує процес організаційного розвитку. На тактичному рівні домінують ризики, пов'язані з неточністю прогнозних і планових розрахунків, що може спричинити відхилення між запланованими та фактичними обсягами витрат. Значним є ризик неефективного бюджетування, коли ресурси розподіляються без урахування реальних потреб підрозділів або коливань ринкової кон'юнктури. Існує також ризик неузгодженості між тактичними діями та стратегічними пріоритетами, що проявляється у суперечливості управлінських рішень і втраті системності у витратній політиці. Високим залишається ризик затримки інформаційних потоків, особливо за умов недостатньої цифровізації облікових процесів, що знижує ефективність моніторингу витрат і контролю їх динаміки. На оперативному рівні управління ризики здебільшого пов'язані з порушенням норм витрачання ресурсів, нераціональним використанням матеріальних, трудових чи фінансових ресурсів, а також з технічними збоями або людським фактором. Часто спостерігається ризик відхилення фактичних витрат від запланованих, що може бути зумовлено неефективною організацією процесів, помилками у виконанні технологічних операцій чи порушенням графіків постачання. До оперативних ризиків також належать інформаційні

затримки у передачі даних між підрозділами, низький рівень контролю за виконанням тактичних програм і недостатня швидкість коригування планів у разі виявлення відхилень.

Таким чином, кожен рівень управління супроводжується власними типами ризиків, які утворюють взаємопов'язану систему загроз для ефективності процесу оптимізації витрат. Їх своєчасна ідентифікація та мінімізація є передумовою стабільного функціонування й підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі.

На стратегічному рівні управління безпекові фактори для підприємств роздрібної торгівлі мають системний і довгостроковий характер, оскільки визначають здатність підприємства функціонувати у нестабільному середовищі та забезпечувати стійкість розвитку. До ключових відносяться економічна та фінансова безпека, що передбачає стабільність фінансових потоків, наявність резервів ліквідності, диверсифікацію джерел фінансування й інвестицій. Важливим є також стратегічний рівень інформаційної безпеки – захист комерційної інформації, баз даних клієнтів, фінансової звітності, стратегічних планів і контрактів. Організаційна безпека включає наявність антикризових стратегій, системи ризик-менеджменту, нормативно-правових регламентів, що дозволяють протидіяти зовнішнім загрозам, зокрема політичним, воєнним, технологічним чи ринковим. В умовах сучасної воєнно-економічної нестабільності особливого значення набуває безпека постачань, збереження матеріально-технічної бази, каналів логістики та фізичного захисту торговельних об'єктів.

На тактичному рівні безпекові фактори спрямовані на підтримання стабільності функціонування внутрішніх процесів і забезпечення контрольованості управлінських рішень. Йдеться насамперед про фінансово-контрольну безпеку – достовірність планово-бюджетної інформації, своєчасність обліку й звітності, запобігання фінансовим зловживанням і шахрайству. Важливу роль відіграє інформаційно-аналітична безпека, яка забезпечує точність даних для моніторингу витрат і прогнозування ризиків, а

також захист внутрішніх цифрових платформ, ERP- і CRM-систем. До цього рівня належать і кадрово-організаційні фактори безпеки: надійність персоналу, дотримання корпоративних стандартів, чітке розмежування повноважень і зон відповідальності. Значним чинником є також репутаційна безпека – підтримання довіри клієнтів, партнерів і суспільства через етичну політику, прозорість діяльності та якість обслуговування.

На оперативному рівні безпекові фактори охоплюють щоденне забезпечення стабільності виробничо-торговельних процесів, запобігання порушенням технологічних і фінансових операцій. Основним аспектом є операційна безпека – контроль за збереженням товарно-матеріальних цінностей, точністю касових операцій, дотриманням правил інкасації, перевіркою контрагентів і транспортних маршрутів. Сюди ж належать інформаційно-технологічна безпека (захист POS-систем, серверів, баз даних, доступів користувачів), а також трудова та соціальна безпека персоналу – дотримання правил охорони праці, психоемоційна стабільність працівників, наявність мотиваційних інструментів, що запобігають плинності кадрів. У кризових ситуаціях важливими стають швидкість реагування, наявність резервних каналів постачання, комунікацій і фінансування.

Таким чином, безпекові фактори на стратегічному рівні забезпечують стійкість і конкурентоспроможність підприємства, на тактичному – стабільність управлінських процесів і фінансової дисципліни, а на оперативному – безперервність діяльності, збереження ресурсів і надійність щоденних операцій. Сукупність цих елементів формує багаторівневу систему економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі.

Подані вище елементи та рівні управління оптимізацією витрат підприємства роздрібної торгівлі формують економічний механізм управління оптимізацією витрат підприємств роздрібної торгівлі в умовах нестабільності та впливу зовнішніх факторів.

Економічний механізм управління оптимізацією витрат підприємств роздрібної торгівлі представлений на рис. 3.3.

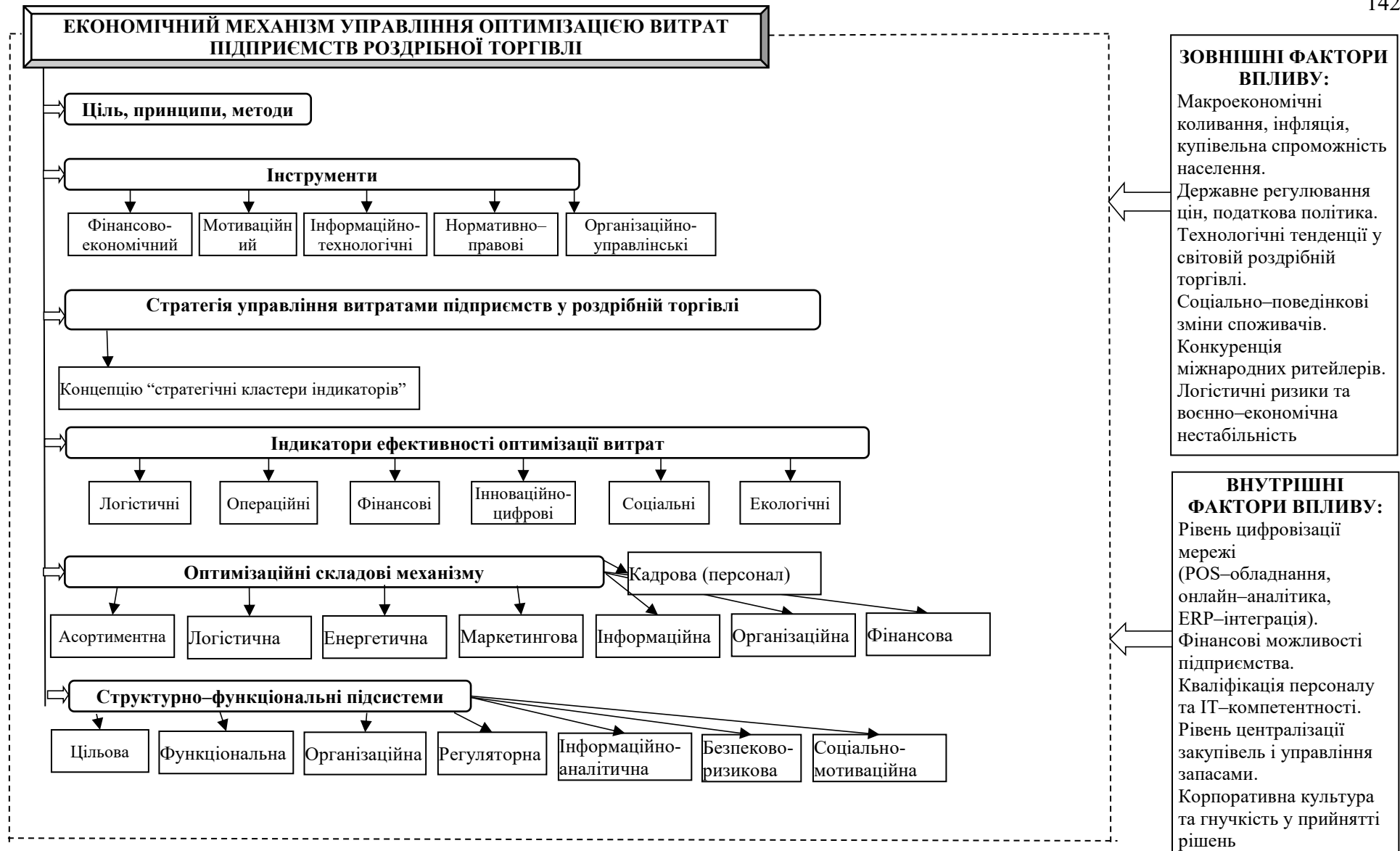


Рис. 3.3. Економічний механізм оптимізацією управління витрат підприємств роздрібної торгівлі
 [розроблено автором]

На рис. 3.3. поданий економічний механізм управління оптимізацією витрат підприємств роздрібною торгівлі, який являє собою цілісну, багаторівневу систему, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні інструменти управління ресурсами в умовах конкурентного ринкового середовища. Його основна мета полягає у підвищенні ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів через узгодження управлінських рішень із концепцією стратегічного розвитку підприємства роздрібною торгівлі.

Механізм базується на системі цілей, принципів і методів, які визначають загальний напрям дій підприємства щодо зниження витрат і підвищення економічної результативності. Центральним елементом виступає стратегія управління витратами, що охоплює розроблення концепцій, стратегічних кластерів і показників ефективності оптимізації. Вона забезпечує інтеграцію фінансово-економічних, мотиваційних, нормативно-правових, організаційно-управлінських та інформаційно-технологічних інструментів у єдину систему регулювання витрат.

Ключову роль у функціонуванні механізму відіграють індикатори ефективності, що відображають результати оптимізації витрат за логістичними, операційними, фінансовими, інноваційно-цифровими, соціальними та екологічними напрямками. На їхній основі здійснюється оцінювання досягнутого рівня економічності діяльності та формуються управлінські рішення щодо подальшого вдосконалення структури витрат.

Оптимізаційний складовий блок механізму охоплює основні сфери витрат – асортиментну, логістичну, енергетичну, маркетингову, кадрову, інформаційну, організаційну та фінансову. Узгоджена взаємодія цих підсистем забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, раціоналізацію витратних процесів і підвищення його конкурентоспроможності.

Структурно-функціональний рівень механізму відображає взаємозв'язок цільових, функціональних, організаційних, регуляторних, інформаційно-аналітичних, безпеково-ризикових та соціально-мотиваційних підсистем.

Кожна з них виконує специфічні функції – від стратегічного планування до моніторингу результатів і регулювання відхилень.

На механізм впливають зовнішні фактори (макроекономічна динаміка, державне регулювання, технологічні тенденції, поведінка споживачів, конкуренція, логістичні ризики, воєнно-економічна нестабільність) та внутрішні фактори (рівень цифровізації, фінансові можливості, кваліфікація персоналу, корпоративна культура, організаційна гнучкість).

Таким чином, запропонований економічний механізм функціонує як інтегрована система взаємопов'язаних елементів, спрямована на досягнення стратегічної мети – забезпечення раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності витратної політики та стійкого розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах динамічних зовнішніх та внутрішніх змін.

3.2. Стратегія оптимізації управління витратами підприємств роздрібною торгівлі

Однією з найважливіших умов впровадження економічного механізму управління витратами підприємства є визначення потенціалу та напрямів їх оптимізації у довгостроковому періоді. Це забезпечує підприємству підтримку або посилення конкурентних переваг і розвиток динамічних можливостей у майбутньому. Така умова вимагає від підприємств підвищення якості інформаційного забезпечення процесів управління витратами, зростання рівня інформаційної активності у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також раціоналізації використання інформаційних ресурсів і потоків у стратегічній перспективі.

У межах такої бізнес-філософії інформацію доцільно розглядати як стратегічний актив і ключовий фактор виробництва, ефективне використання якого визначає успішність реалізації стратегічних цілей підприємства щодо оптимізації витрат. За таких умов виникає об'єктивна необхідність формування

стратегії оптимізації управління витратами підприємств переробної промисловості та роздрібної торгівлі, впровадження якої виступає передумовою їх довгострокового прогресивного функціонування та розвитку.

Особливої актуальності це набуває у сфері роздрібної торгівлі, де висока динаміка зміни попиту, конкуренція між торговельними мережами, вплив цифровізації та поведінкових факторів споживачів потребують постійного вдосконалення системи управління витратами. Для підприємств торгівлі стратегія оптимізації витрат охоплює не лише скорочення операційних витрат, а й підвищення ефективності логістики, управління запасами, персоналом, енергоресурсами, IT-інфраструктурою та каналами комунікації з клієнтами. Впровадження економічного механізму в цьому контексті означає побудову цілісної системи взаємодії фінансових, інформаційних, організаційних і технологічних компонентів, що забезпечують стабільне функціонування торговельного підприємства в умовах ринкових ризиків і турбулентності.

Проте більшість українських підприємств роздрібної торгівлі досі не мають чітко обґрунтованої та формалізованої стратегії, яку можна було б використовувати для вибору довгострокових напрямів оптимізації витрат. До того ж, унаслідок складності та різноспрямованості елементів інформаційного середовища управління витратами, єдиної універсальної стратегії оптимізації управління витратами не існує, адже ці елементи мають різну комбінацію та інтенсивність прояву. Це визначає відмінності у рівнях інформаційного забезпечення, структурі витрат і способах реагування підприємств на зовнішні зміни, що, у свою чергу, зумовлює потребу в галузевій диференціації стратегій оптимізації управління витратами. Для усвідомлення сутності та змістовного наповнення стратегії оптимізації управління витратами підприємства доцільно розглянути місце таких стратегічних компонентів, як “стратегія оптимізації управління витратами”, у загальній системі стратегічного менеджменту.

Із позицій стратегічного підходу система управління витратами є однією з ключових складових загальної системи управління підприємством, що визначає напрями підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності. У цьому контексті стратегія оптимізації управління витратами розглядається як

довгостроковий план реалізації альтернативних рішень щодо формування оптимального рівня витрат і вибору найефективніших методів їх скорочення чи раціоналізації. Вона інтегрується з іншими функціональними стратегіями підприємства та узгоджується із цілями корпоративної й бізнес-стратегії.

У роздрібній торгівлі така стратегія набуває прикладного виміру, орієнтуючись на формування адаптивної системи управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами в режимі реального часу. Це передбачає впровадження інструментів контролінгу, цифрових аналітичних систем, моделювання сценаріїв витрат, а також автоматизацію управлінських процесів, що дозволяє торговельним мережам швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку.

Таким чином, взаємозв'язок стратегії оптимізації управління витратами з іншими функціональними стратегіями підприємства зумовлює формування системного підходу до використання інформаційних, фінансових, технологічних і кадрових ресурсів. Їх синергія в межах економічного механізму оптимізації управління витратами створює основу для забезпечення стійких конкурентних переваг і стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлю у довгостроковій перспективі.

Місце стратегії оптимізації управління витратами в системі управління підприємством представлено на рис. 3.4.

На основі запропонованої схеми можна зробити висновок, що стратегія оптимізації управління витратами – це інтегрована цільова стратегія підприємства, яка визначає довгострокові напрями та способи управління процесами формування, розподілу й контролю витрат, спрямованими на забезпечення ефективного використання ресурсів і реалізацію альтернативних рішень щодо оптимізації витрат у межах загальних стратегічних цілей розвитку підприємства. Її реалізація передбачає використання сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів та механізмів управління, що забезпечують підвищення ефективності витратної діяльності підприємства.

Стратегія оптимізації управління витратами, як і будь – яка інша стратегія

підприємства, виконує низку функцій, у межах яких формується система цілей, завдань, принципів і дій з управління витратами, узгоджених із місією та стратегічними орієнтирами підприємства різних рівнів.

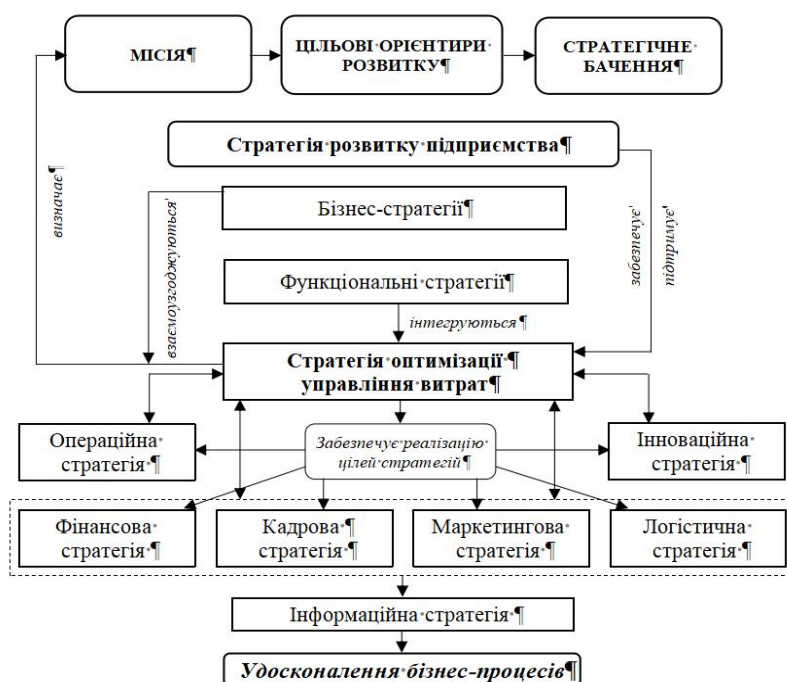


Рис. 3.4. Місце стратегії оптимізації управління витратами в ієрархічній системі стратегій підприємства [розроблено автором]

Одним із ключових питань у процесі формування стратегії оптимізації управління витратами є вибір індикаторів (критеріїв), що покладатимуться в основу визначення її типу та обґрунтування методики їх розрахунку. Такі індикатори мають відображати стратегічні орієнтири розвитку підприємства, його корпоративні пріоритети, цілі управління витратами, поточний рівень їх ефективності та ступінь цифровізаційного забезпечення цього процесу.

З метою визначення типу стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі доцільно використовувати концепцію “стратегічні кластери індикаторів”.

Адаптуючи цю концепцію до цілей формування стратегії оптимізації управління витратами, у процесі вибору її типу пропонується спиратися на такі індикатори (критерії):

- 1) вид стратегії розвитку підприємства;

- 2) тип стратегії управління витратами;
- 3) тип політики управління витратами з урахуванням рівня цифровізаційного забезпечення.

Вибір зазначених індикаторів зумовлений необхідністю забезпечення взаємоузгодженості стратегічних цілей розвитку підприємства, стратегічних орієнтирів управління витратами та поточних можливостей інформаційно–аналітичної підтримки цього процесу. Тому для формування цілей і напрямів реалізації стратегії оптимізації управління витратами доцільно враховувати тип політики управління витратами – інформаційно–проактивну, інформаційно–адаптивну або інформаційно–консервативну. Така типологія відображає рівень ефективності управління витратами залежно від якості інформаційного забезпечення та аналітичної підтримки. Це, у свою чергу, дозволяє на основі виявлених проблем і слабких сторін побудувати довгострокову модель управління процесами та ресурсами, яка сприятиме формуванню альтернативних рішень щодо оптимізації витрат підприємства.

Як різновиди стратегій розвитку пропонується використовувати таку класифікацію: стратегія зростання (інтенсивне, інтеграційне або диверсифікаційне зростання); стратегія стабілізації (захист позицій на ринку, раціоналізація процесів, оптимізація структури витрат); стратегія скорочення (ліквідація, дезінтеграція, переорієнтація діяльності) [154, 155, 156, 157, 158].

Вибір типу стратегії управління витратами залежить насамперед від стратегічних виробничих, фінансових, інноваційних і кадрових цілей. Досягнення таких цілей має бути спрямовано на оптимізацію структури витрат для отримання максимального прибутку, достатнього для реалізації планів розвитку підприємства, задоволення економічних інтересів власників і працівників, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Відповідно до цільового підходу до формування прибутку і витрат підприємства можна виокремити три базові типи стратегії управління витратами: стратегія беззбиткової діяльності; стратегія мінімального рівня рентабельності (мінімальних витрат); стратегія цільового рівня рентабельності

(цільових витрат) [159, 160, 161].

Загальна послідовність етапів формування стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі, розроблена на основі концепції “стратегічні кластери індикаторів”, подана на рис. 3.5.

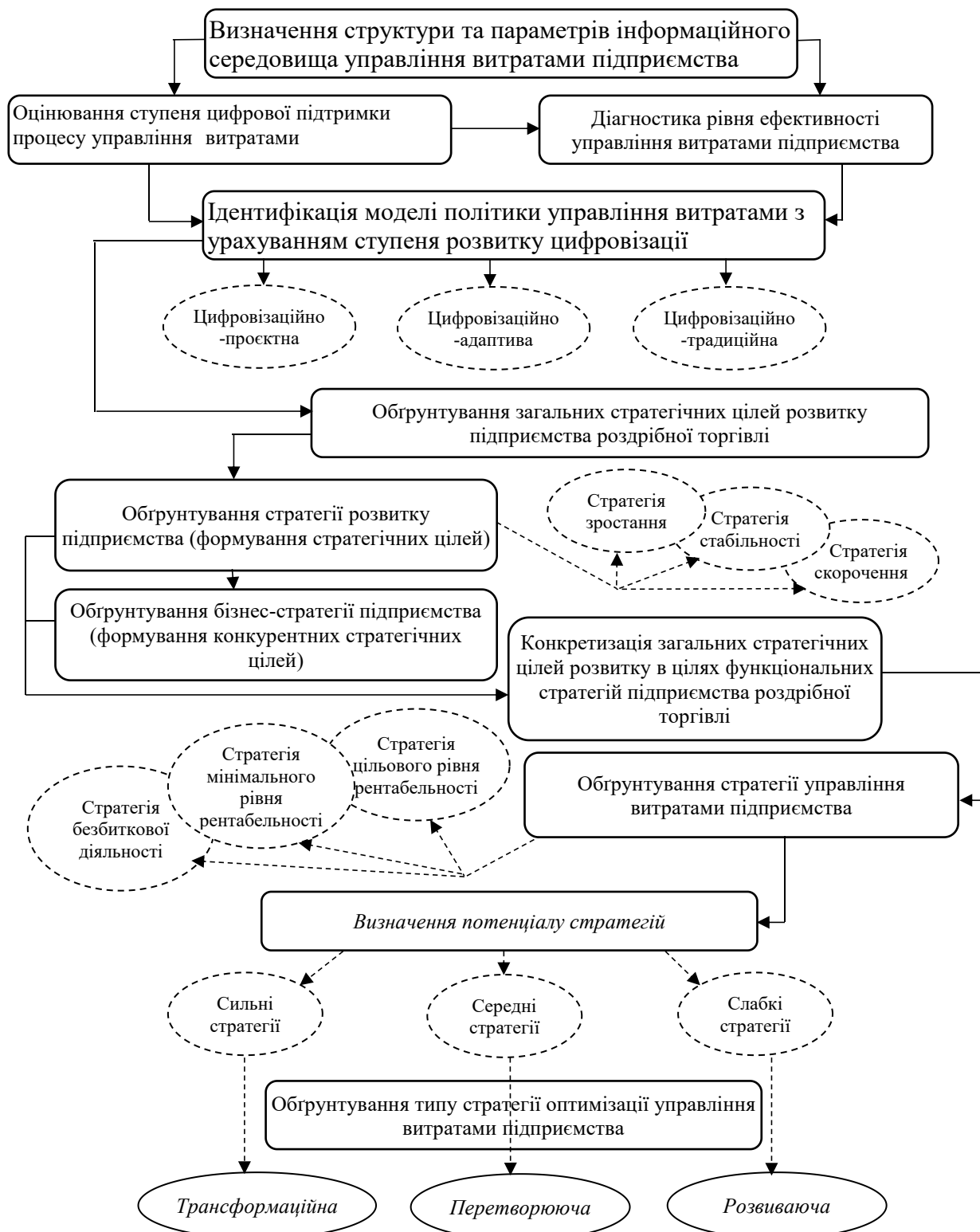


Рис. 3.5. Етапи формування стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі [розроблено автором]

Відповідно до концепції “стратегічні кластери індикаторів”, одночасне застосування визначених індикаторів може відбуватися у різних поєднаннях, кількісна оцінка потенціалу яких слугує основою для вибору певного типу стратегії оптимізації управління витратами підприємства. Такі поєднання індикаторів пропонуємо визначати скороченням СКІ.

З метою формування стратегічних кластерів індикаторів запроваджено літерні позначення окремих індикаторів, змістова характеристика яких наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика стратегічних кластерів індикаторів для вибору типу стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі [розроблено автором]

Індикатори СКІ	Тип А	Тип В	Тип С	Характеристика
Вид стратегії розвитку підприємства	Стратегія зростання (А)	Стратегія стабілізації (В)	Стратегія скорочення (С)	Тип А орієнтований на підвищення ефективності діяльності, освоєння нових ринків і зміцнення конкурентних позицій підприємства. Тип В спрямований на підтримання стабільності бізнес-процесів і збереження існуючих ринкових позицій. Тип С характеризується оптимізацією витрат і скороченням неефективних напрямів діяльності з метою виходу з кризового стану
Тип стратегії управління витратами	Стратегія цільового рівня рентабельності (А)	Стратегія мінімального рівня рентабельності (В)	Стратегія беззбитковості діяльності (С)	Тип А передбачає формування рівня витрат, що забезпечує досягнення запланованого рівня прибутковості та інвестиційного потенціалу. Тип В зорієнтований на забезпечення мінімально допустимого рівня прибутковості за умов ефективного контролю витрат. Тип С спрямований на збереження платоспроможності підприємства та уникнення збитковості

Продовження табл. 3.1.

Тип політики управління витратами з урахуванням рівня цифровізаційного забезпечення	Цифровізаційно–проактивна політика (А)	Цифровізаційно–адаптивна політика (В)	Цифровізаційно–тратична політика (С)	Тип А базується на активному пошуку, швидкому отриманні та постійному оновленні інформації для управління витратами із використанням сучасних автоматизованих систем і аналітики великих даних. Тип В передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього інформаційного середовища, часткове застосування цифрових технологій і адаптацію інформаційних потоків до актуальних потреб управління витратами. Тип С ґрунтується на використанні наявних внутрішніх джерел інформації, традиційних облікових систем і стандартних процедур, із мінімальними зусиллями щодо пошуку додаткових даних
---	--	---------------------------------------	--------------------------------------	--

Принцип позначення СКІ, які застосовуються для визначення типу стратегії оптимізації управління витратами підприємства, полягає у використанні трилітерного коду, де кожна літера відображає відповідний індикатор:

- перша літера позначає вид стратегії розвитку підприємства;
- друга літера – тип стратегії управління витратами;
- третя літера – тип політики управління витратами з урахуванням рівня його цифровізаційного забезпечення.

Наприклад, СКІ ВСА інтерпретується як стратегія стабілізації підприємства, що реалізується на основі беззбиткової діяльності із застосуванням інформаційно–проактивної політики управління витратами.

Кожна з можливих 27 комбінацій СКІ (від ААА до ССС) має свій кількісно виражений потенціал, який відображає рівень стратегічної спроможності підприємства.

Інтегральна оцінка потенціалу СКІ визначається як добуток стратегічних потенціалів кожного з трьох індикаторів, що входять до її складу.

Шкала кількісної оцінки потенціалу СКІ, яка використовується для вибору типу стратегії оптимізації управління витратами підприємства, наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Шкала кількісної характеристики потенціалу СКІ для визначення типу стратегії оптимізації управління витратами підприємства роздрібної торгівлі [розробка автора]

Вид стратегії розвитку підприємства	Тип стратегії управління витратами підприємства	Тип політики управління витратами (з урахуванням ступеня цифрової підтримки)	Кількісна характеристика потенціалу СКІ	Якісна характеристика потенціалу СКІ
Стратегія зростання (А)	Стратегія цільового рівня рентабельності (А)	Цифровізаційно–проактивна політика (А)	3	Високий потенціал СКІ. Відображає орієнтацію підприємства на розширення масштабів діяльності, активне використання цифрових технологій, інноваційні підходи до управління витратами та формування довгострокових конкурентних переваг.
Стратегія стабілізації (В)	Стратегія мінімального рівня рентабельності (В)	Цифровізаційно–адаптивна політика (В)	2	Середній потенціал СКІ. Характеризується прагненням підприємства до підтримання стабільності, контролю рівня витрат і гнучкого реагування на зміни ринку з частковим використанням сучасних технологій.
Стратегія скорочення (С)	Стратегія беззбиткової діяльності (С)	Цифровізаційно–традиційна політика (С)	1	Низький потенціал СКІ. Властивий підприємствам, що функціонують у кризових або

Продовження табл. 3.2.

				нестабільних умовах, орієнтованим на мінімізацію витрат, збереження ліквідності та підтримання базової ефективності діяльності без значних інвестицій у цифровізацію.
--	--	--	--	---

Потенціал СКІ характеризує інтегральну спроможність підприємства реалізувати стратегію оптимізації управління витратами з урахуванням поєднання трьох ключових чинників – виду стратегії розвитку, типу стратегії управління витратами та типу політики управління витратами за рівнем цифровізаційного забезпечення.

Максимальне значення інтегрального стратегічного потенціалу СКІ становить 27, що відповідає комбінації AAA – тобто стратегії зростання підприємства, орієнтованій на досягнення цільового рівня рентабельності з використанням інформаційно–проактивної політики управління витратами.

Мінімальне значення потенціалу СКІ дорівнює 1 і характеризується поєднанням ССС, яке відображає стратегію скорочення підприємства, спрямовану на забезпечення беззбиткової діяльності за умови застосування інформаційно–консервативної політики управління витратами.

Кількісні значення інтегрального потенціалу всіх можливих СКІ подано у табл. 3.4, і саме вони становлять основу для подальшого визначення типу стратегії оптимізації управління витратами підприємства.

Залежно від величини інтегрального потенціалу СКІ, доцільно виокремлювати три її типи:

- сильні СКІ – із потенціалом у межах 12–27, що характеризують високу стратегічну спроможність підприємства до розвитку та інновацій;
- середні СКІ – із потенціалом у межах 6–11, які відображають збалансований стан стабільності та адаптації;

• слабкі СКІ – із потенціалом у межах 1–5, що свідчить про обмежену здатність підприємства до стратегічних змін і потребу в підсиленні інформаційного та ресурсного забезпечення управління витратами.

Таблиця 3.3

Кількісні значення інтегрального стратегічного потенціалу СКІ для визначення типу стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі [розроблено автором]

Тип стратегії управління витратами	Тип політики управління витратами (з урахуванням ступеня цифрової підтримки)	Вид стратегії розвитку підприємства	Цифровізаційно-проактивна політика	Цифровізаційно-адаптивна політика	Цифровізаційно-тратиційна політика
Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності	ААА	27	ААВ – 18	ААС – 9
	Стратегія мінімального рівня рентабельності	АВА – 18	АВВ – 12	АВС – 6	
	Стратегія беззбиткової діяльності	АСА – 9	АСВ – 6	АСС – 3	
Стратегія стабілізації	Стратегія цільового рівня рентабельності	ВАА – 18	ВAV – 12	ВАС – 6	
	Стратегія мінімального рівня рентабельності	ВВА – 12	ВВВ – 8	ВВС – 4	
	Стратегія беззбиткової діяльності	ВСА – 6	ВСВ – 4	ВСС – 2	
Стратегія скорочення	Стратегія цільового рівня рентабельності	САА – 9	СAB – 6	САС – 3	
	Стратегія мінімального рівня рентабельності	СВА – 6	СВВ – 4	СВС – 2	
	Стратегія беззбиткової діяльності	ССА – 3	ССВ – 2	ССС – 1	

Залежно від визначених стратегем і рівня їх інтегрального стратегічного потенціалу, доцільно виокремлювати такі типи стратегії оптимізації управління витратами підприємства: розвиваючу, перетворюючу та трансформаційну. Їх змістова характеристика подана в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристика типів стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі залежно від інтегрального потенціалу СКІ [розроблено автором]

Тип СКІ за рівнем інтегрального стратегічного потенціалу	Діапазон кількісних значень потенціалу СКІ	Тип стратегії оптимізації управління витратами	Характеристика типу стратегії оптимізації управління витратами
Сильні СКІ (AAA – 27, AAB – 18, ABA – 18, BAA – 18, ABV – 12, BAV – 12, VBA – 12)	12–27	Трансформаційна стратегія	Спрямована на комплексну трансформацію системи управління витратами шляхом радикального оновлення напрямів, методів і технологій управління. Передбачає повне перепроєктування інформаційних процесів і ресурсів підприємства, впровадження нових цифрових платформ, автоматизованих систем, програмних продуктів та аналітичних рішень для забезпечення високої ефективності управління витратами.
Середні СКІ (AAC – 9, ACA – 9, CAA – 9, BBV – 8, ABV – 6, ACV – 6, BAC – 6, BCA – 6, CAB – 6, CBA – 6)	6–11	Перетворююча стратегія	Орієнтована на поступове вдосконалення або часткову модернізацію напрямів і способів управління витратами. Передбачає послідовне оновлення окремих елементів системи управління витратами через запровадження нових компонентів інформаційних технологій, підвищення аналітичних можливостей та інтеграцію окремих цифрових рішень у наявну систему.
Слабкі СКІ (BBC – 4, BCV – 4,	1–5	Розвиваюча стратегія	Спрямована на підвищення ефективності використання наявної системи управління витратами без суттєвих структурних змін.

Продовження табл. 3.4

CBV – 4, ACC – 3, CAC – 3, CCA – 3, BCC – 2, CBC – 2, CCB – 2, CCC – 1)			Передбачає удосконалення існуючих процесів та підтримку діючих інформаційних технологій, продуктів і систем, орієнтуючись на раціоналізацію ресурсів і поступове поліпшення інформаційного забезпечення управління витратами.
--	--	--	---

Таким чином, запропоновані типи стратегій оптимізації управління витратами відображають ступінь зміни напрямів, методів і технологій управління витратами, а також масштаби впливу інформаційних процесів та ресурсів на ефективність діяльності підприємства у стратегічній перспективі.

Вони дозволяють підприємствам визначити рівень необхідних трансформацій у системі управління витратами – від поступового вдосконалення існуючих елементів до комплексного оновлення за рахунок впровадження сучасних цифрових технологій, інтелектуальних аналітичних систем і нових інформаційно–комунікаційних рішень.

Три типи стратегій оптимізації управління витратами – трансформаційна, перетворююча та розвиваюча – відображають рівень стратегічної зрілості підприємства й визначають масштаби змін у системі управління витратами.

- Трансформаційна – радикальне оновлення управлінської системи та повна цифровізація.
- Перетворююча – еволюційне вдосконалення й інтеграція нових ІТ–елементів.
- Розвиваюча – збереження діючої системи з поступовим підвищенням ефективності через модернізацію окремих процесів.

Доцільно зазначити, що стабільність визначеної для підприємства СКІ та ефективність застосування відповідного типу стратегії оптимізації управління витратами значною мірою залежать від часового фактору. Це означає, що зі зміною індикаторів СКІ у певні проміжки часу може відбуватися

трансформація самої стратегії оптимізації управління витратами. Проте така зміна має відбуватися в межах близьких СКІ – тобто тих, у яких потенціали окремих індикаторів дорівнюють потенціалам попередньої СКІ або відрізняються від них не більше ніж на одну одиницю.

Для досліджуваної сукупності підприємств роздрібної торгівлі поетапно визначено індикатори СКІ, оцінено їх інтегральний потенціал і обґрунтовано відповідні типи стратегій оптимізації управління витратами.

В основу визначення характеру співвідношень темпів зміни показників покладено модифіковане “золоте правило економіки”, яке дозволяє оцінити рівень прогресивності та інтенсивності розвитку підприємства з урахуванням його головної мети – отримання прибутку як основного джерела самофінансування. Це правило відображає нормативну послідовність динамічно взаємопов’язаних показників, виконання якої забезпечує економічне зростання, фінансову стійкість, загальну ефективність діяльності підприємства та збалансованість інтересів корпоративного управління [162, 163, 164].

Зазначені критерії та співвідношення темпів динаміки можуть бути покладені в основу формування стратегічних цілей розвитку підприємства, які, своєю чергою, визначають вид стратегії розвитку та тип стратегії оптимізації управління витратами.

Такий модифікований підхід до трактування “золотого правила економіки” дає змогу розглядати його більш системно – з урахуванням головної мети економічного розвитку підприємства, інтересів власників, а також зв’язку між поточною діяльністю підприємства та його довгостроковою стратегією.

Відповідно до цього правила, стратегія економічного розвитку підприємства полягає у максимізації прибутку, виручки та вартості активів власників за рахунок оптимізації витрат, тоді як тактика підприємства полягає у підтриманні збалансованого співвідношення між цими показниками в процесі поточної діяльності.

Сутність модифікованого «золотого правила економіки» пропонується формалізувати у вигляді аналітичної умови, яка дозволяє визначити оптимальні

співвідношення між темпами зростання основних показників діяльності підприємств роздрібної торгівлі [165].

Узагальнену модель модифікованого «золотого правила економіки» підприємства доцільно подати у вигляді системи нерівностей:

$$G_{Пч} > G_{По} > G_{Вр} > G_{Вит} > G_{Ак} > 1, \quad (3.1)$$

де: $G_{Пч}$ – коефіцієнт приросту чистого прибутку підприємства;

$G_{По}$ – коефіцієнт приросту операційного прибутку;

$G_{Вр}$ – коефіцієнт приросту чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

$G_{Вит}$ – коефіцієнт приросту сукупних витрат підприємства;

$G_{Ак}$ – коефіцієнт приросту активів (капіталу).

У цій системі умова $G_{Пч} > 1$ є базовим критерієм економічного зростання, що свідчить про нарощування фінансового потенціалу та розширення масштабів діяльності підприємства.

Виконання співвідношення $G_{Вр} > G_{Вит} > G_{Ак}$ відображає зростання ефективності використання ресурсів, тоді як умова $G_{По} > G_{Вр} > G_{Вит}$ характеризує зниження собівартості та оптимізацію витрат, оскільки прибуток зростає швидше, ніж виручка й витрати підприємства.

Для визначення перших двох індикаторів СКІ – виду стратегії розвитку та типу стратегії оптимізації управління витратами – пропонується оцінити кількість порушень у системі наведених співвідношень між ключовими фінансовими показниками підприємств роздрібної торгівлі.

Якщо всі нерівності дотримані, «золоте правило» вважається виконаним; максимальна кількість можливих невідповідностей – чотири (табл. 3.5).

Для уточнення результатів і підвищення точності оцінки доцільно застосовувати інтегральні методи.

Зокрема, методи рангової кореляції, які дозволяють оцінити ступінь збігу

між нормативним (еталонним) та фактичним порядком розташування показників.

Серед таких методів рекомендується використовувати:

- коефіцієнт узгодженості Спірмена (R_S);
- коефіцієнт узгодженості Кендалла (R_K);

Для узагальнення результатів розрахунків коефіцієнтів рангової кореляції доцільно визначати інтегральний показник розвитку підприємства, який характеризує рівень прогресивності та інтенсивності його економічного розвитку:

$$I_{розв} = 0,5 \times (R_S + R_K), \quad (3.2)$$

де R_S, R_K — коефіцієнти рангової кореляції Спірмена і Кендалла відповідно.

Отримане значення інтегрального показника розвитку підприємства слугує основою для визначення виду стратегії розвитку та типу стратегії оптимізації управління витратами.

Економічну інтерпретацію цього показника для подальшої класифікації підприємств за рівнем стратегічного розвитку наведено в табл. 3.6.

Шкала демонструє залежність типу стратегії розвитку та стратегії оптимізації управління витратами від ступеня дотримання «золотого правила економіки».

- Високе значення інтегрального коефіцієнта розвитку (0,56–1,00) свідчить про прогресивний розвиток підприємства й формує основу для реалізації стратегії зростання.

- Середній рівень (0,31–0,55) вказує на стабілізаційний стан підприємства, що потребує підтримання балансу між доходами, витратами та активами.

- Низький рівень (0,00–0,30) відображає кризовий або спадний етап розвитку, коли пріоритетом є збереження фінансової стійкості та уникнення збитковості.

Таблиця 3.6

Шкала вибору стратегії розвитку та стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі відповідно до модифікованого “золотого правила економіки” [розроблено автором]

№ з/п	Кількість невідповідностей у співвідношеннях показників	Інтегральний коефіцієнт розвитку підприємства	Вид стратегії розвитку підприємства	Тип стратегії оптимізації управління витратами
1.	4–3	0,00–0,30	Стратегія скорочення – характеризує зниження масштабів діяльності підприємства, орієнтацію на збереження ліквідності, мінімізацію витрат і вихід із кризових напрямів	Стратегія беззбиткової діяльності – спрямована на підтримку платоспроможності, уникнення збитків та стабілізацію фінансових результатів через оптимізацію витрат
2.	3–2	0,31–0,55	Стратегія стабілізації – орієнтована на утримання ринкових позицій, збереження досягнутого рівня прибутковості та контроль фінансової стійкості	Стратегія мінімального рівня рентабельності – передбачає забезпечення базового рівня прибутковості за умов раціонального використання ресурсів і поступової оптимізації витрат
3.	2–1–0	0,56–1,00	Стратегія зростання – відображає активний розвиток підприємства, нарощення обсягів діяльності, інноваційність та інвестиційну активність	Стратегія цільового рівня рентабельності – орієнтована на досягнення запланованих фінансових результатів шляхом системної оптимізації витрат і підвищення ефективності всіх бізнес-процесів

Отже, на основі співвідношення (3.2) для вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі було визначено темпи зміни ключових фінансових показників, проведено їх порівняння та впорядкування, а також встановлено кількість відхилень від нормативного порядку динаміки показників відповідно до вимог модифікованого «золотого правила економіки» (табл. 3.7).

Для подальшого обчислення коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена та Кендалла, а також інтегрального коефіцієнта розвитку підприємств здійснено ранжування фактичних темпів зміни фінансових результатів діяльності, що дало змогу оцінити ступінь узгодженості між фактичними та нормативними рядами показників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати обґрунтування вибору стратегії розвитку та стратегії оптимізації управління витратами на основі співвідношення темпів зміни показників фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі [розроблено автором]

Підприємство	Рік	Співвідношення темпів основних показників	Кількість невідповідностей	Інтегральний коефіцієнт розвитку	Рекомендований вид стратегії розвитку	Рекомендований тип стратегії оптимізації управління витратами
ТОВ «АТБ–Маркет»	2022	$GPч > GPo > GBp > GBит > GAк$	1	0,835	Стратегія стабілізації	Стратегія мінімального рівня рентабельності
ТОВ «Сільпо–Фуд» (Фоззі Груп)	2022	$GPч > GPo > GBp > GBит > GAк$	0	0,902	Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	2022	$GPo > GBp > GBит > GAк$	2	0,665	Стратегія стабілізації	Стратегія мінімального рівня рентабельності
ТОВ «Новус Україна»	2022	$GPч > GPo > GBp > GAк > GBит$	0	0,890	Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності
ТОВ «Фора»	2022	$GPч > GBp > GBит > GAк$	1	0,780	Стратегія стабілізації	Стратегія мінімального рівня рентабельності
ТОВ «ЛотОК»	2022	$GPo > GBp > GBит > GAк$	2	0,620	Стратегія стабілізації	Стратегія беззбиткової діяльності
ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»	2022	$GPч > GPo > GBp > GBит > GAк$	0	0,915	Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності
ТОВ «Епіцентр К» (роздрібний напрям)	2022	$GPo > GBp > GBит > GAк$	2	0,655	Стратегія стабілізації	Стратегія мінімального рівня рентабельності

Продовження табл. 3.7

ТОВ «Велмарт»	2022	ГПч > ГПо > GBp > GBит	1	0,770	Стратегія стабілізації	Стратегія мінімального рівня рентабельності
ТОВ «Еко–Маркет»	2022	ГПо > GBp > GBит > GАк	3	0,495	Стратегія скорочення	Стратегія беззбиткової діяльності

Результати розрахунків, наведених у таблиці 3.7, свідчать, що більшість підприємств роздрібної торгівлі України дотримуються модифікованого «золотого правила економіки», що вказує на позитивну динаміку чистого фінансового результату. Так, мережі “Сільпо”, “Новус” та “Метро” демонструють високий рівень інтегрального коефіцієнта розвитку (понад 0,85), що відповідає стратегії зростання.

АТБ–Маркет, Фора і Велмарт характеризуються стабілізаційними тенденціями, тоді як Еко–Маркет та ЛотОК мають ознаки зниження ділової активності, що відповідає стратегії скорочення.

Прогноз зміни стратегій розвитку і стратегій оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі України представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз зміни стратегій розвитку і стратегій оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі України [розроблено автором]

№ з/п	Підприємство	Прогноз співвідношення темпів зміни показників (умовно)	Очікувана кількість невідповідностей	Прогнозований інтегральний коефіцієнт розвитку	Прогнозований вид стратегії розвитку	Прогнозований тип стратегії оптимізації управління витратами
1	АТБ–Маркет	ГПч > ГПо > GBp > GBит > GАк	0	0,91	Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності
2	Сільпо–Фуд (Фоззі Груп)	ГПч > ГПо > GBp > GBит > GАк	0	0,94	Стратегія зростання (інноваційна)	Стратегія цільового рівня рентабельності

Продовження табл. 3.8

3	Ашан Україна	ГПо > ГВр > ГВит > ГАк	1	0,78	Стратегія стабілізації	Стратегія мінімального рівня рентабельності і
4	Новус Україна	ГПч > ГПо > ГВр > ГВит > ГАк	0	0,90	Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності і
5	Фора	ГПо > ГВр > ГВит > ГАк	1	0,76	Стратегія стабілізації із елементами зростання	Стратегія мінімального рівня рентабельності і
6	ЛотОК	ГВр > ГВит > ГАк	2	0,58	Стратегія стабілізації	Стратегія беззбиткової діяльності
7	Метро Кеш енд Кері Україна	ГПч > ГПо > ГВр > ГВит > ГАк	0	0,93	Стратегія зростання (трансформаційна)	Стратегія цільового рівня рентабельності і
8	Епіцентр К (роздріб)	ГПч > ГПо > ГВр > ГВит	0–1	0,84	Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності і
9	Велмарт	ГПо > ГВр > ГВит > ГАк	1	0,75	Стратегія стабілізації	Стратегія мінімального рівня рентабельності і
10	Еко–Маркет	ГПо > ГВр > ГВит > ГАк	2	0,63	Стратегія стабілізації	Стратегія мінімального рівня рентабельності і / частково беззбиткової діяльності

Більшість великих національних торговельних мереж (АТБ, Сільпо, Новус, Метро, Епіцентр) продовжують рух у напрямі зростання, переходячи до трансформаційних стратегій із активним використанням ІТ–рішень, логістичної аналітики та штучного інтелекту в управлінні витратами. Середні мережі (Фора,

Велмарт, Ашан) зберігають стратегії стабілізації, проте демонструють поступове поліпшення фінансових результатів завдяки автоматизації та оптимізації закупівель.

ЛотОК та Еко–Маркет залишаються у зоні низької рентабельності, однак очікується перехід від беззбиткової до стабілізаційної моделі за рахунок оптимізації витрат на енергоносії та персонал.

Альтернативність напрямів реалізації стратегії розвитку та стратегії оптимізації управління витратами (зокрема напрямів оптимізації витрат) зумовлюється індивідуальним підходом до кожного підприємства, який визначається його масштабами діяльності, форматом торговельної мережі, асортиментною політикою, рівнем цифровізації бізнес–процесів, часткою ринку та стратегічними цілями розвитку.

Результати вибору відповідних стратегій дозволили визначити потенціал та тип СКІ підприємств роздрібної торгівлі, а також тип стратегії оптимізації управління витратами (табл. 3.9). Так, для ТОВ “АТБ–Маркет”, ТОВ “Сільпо–Фуд”, ТОВ “Новус Україна”, ТОВ “Метро Кеш енд Кері Україна” та ТОВ “Епіцентр К” рекомендовано трансформаційну стратегію оптимізації управління витратами, орієнтовану на комплексну цифрову трансформацію системи управління витратами. Така стратегія передбачає радикальне оновлення методів планування, контролю та прогнозування витрат на основі інтегрованих ERP–систем, хмарних рішень, штучного інтелекту й аналітичних платформ. Її ефективна реалізація забезпечується високим рівнем інформаційно–аналітичної зрілості підприємств, інформаційно–проактивною політикою управління витратами, достатнім фінансовим потенціалом та можливістю інвестувати у технології автоматизації.

Перетворююча стратегія оптимізації управління витратами рекомендована для таких мереж, як ТОВ “Фора”, ТОВ “Ашан Україна”, ТОВ “Велмарт”, ТОВ “Еко–Маркет” та ТОВ “ЛотОК”. Вона спрямована на поступове вдосконалення існуючих процесів управління витратами через інтеграцію нових цифрових інструментів, модулів автоматизації аналітики, оптимізацію облікових і логістичних систем.

Таблиця 3.9

Результати обґрунтування вибору типу стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі України [роброблено автором]

Підприємство	Вид стратегії розвитку	Тип стратегії оптимізації управління витратами	Тип політики управління витратами з урахуванням ступеня цифрової підтримки	Код СКІ	Кількісний потенціал СКІ	Тип СКІ за рівнем потенціалу	Рекомендований тип стратегії оптимізації управління витратами
АТБ–Маркет	Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності	Цифровізаційно –проактивна	AAA	27	Сильна	Трансформаційна
Сільпо–Фуд (Фоззі Груп)	Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності	Цифровізаційно –проактивна	AAA	27	Сильна	Трансформаційна
Метро Кеш енд Кері Україна	Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності	Цифровізаційно –адаптивна	AAB	18	Сильна	Трансформаційна
Новус Україна	Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності	Цифровізаційно –проактивна	AAA	27	Сильна	Трансформаційна
Епіцентр К (роздрібний напрям)	Стратегія зростання	Стратегія мінімального рівня рентабельності	Цифровізаційно –адаптивна	ABV	12	Сильна	Трансформаційна
Фора	Стратегія стабільності	Стратегія мінімального рівня рентабельності	Цифровізаційно –адаптивна	BBV	8	Середня	Перетворююча

Продовження табл. 3.9

Ашан Україна	Стратегія стабільності	Стратегія мінімального рівня рентабельності	Цифровізаційно –адаптивна	BBB	8	Середня	Перетворююча
Велмарт	Стратегія стабільності	Стратегія мінімального рівня рентабельності	Цифровізаційно –тратиційна	BBC	4	Середня	Перетворююча
Еко–Маркет	Стратегія скорочення	Стратегія беззбиткової діяльності	Цифровізаційно –тратиційна	CCC	1	Слабка	Розвиваюча
ЛотОК	Стратегія стабілізації	Стратегія беззбиткової діяльності	Цифровізаційно –тратиційна	BCC	2	Слабка	Розвиваюча
Наш Край	Стратегія стабілізації	Стратегія беззбиткової діяльності	Цифровізаційно –тратиційна	BCC	2	Слабка	Розвиваюча
Сім23	Стратегія стабілізації	Стратегія мінімального рівня рентабельності	Цифровізаційно –адаптивна	BBB	8	Середня	Перетворююча
Таврія В	Стратегія стабілізації	Стратегія беззбиткової діяльності	Цифровізаційно –тратиційна	BCC	2	Слабка	Розвиваюча
Копійка	Стратегія скорочення	Стратегія беззбиткової діяльності	Цифровізаційно –тратиційна	CCC	1	Слабка	Розвиваюча

Реалізація цієї стратегії ґрунтується на еволюційному розвитку системи управління витратами шляхом упровадження окремих інноваційних елементів та поступової адаптації підприємств до цифрової моделі управління витратами, з урахуванням наявного рівня інформаційного забезпечення, організаційної структури та фінансових ресурсів.

Розвиваюча стратегія оптимізації управління витратами доцільна для невеликих і середніх торговельних мереж, таких як ТОВ “Наш Край”, ТОВ

“Сім23”, ТОВ “Таврія В”, ТОВ “Копійка”, ТОВ “Рукавичка” та інших локальних підприємств роздрібної торгівлі, діяльність яких орієнтована переважно на регіональні ринки та стабільне обслуговування цільової аудиторії.

Ця стратегія спрямована не на радикальні зміни, а на поетапне підвищення ефективності існуючої системи управління витратами без істотного перепроєктування її структури. Основна увага приділяється удосконаленню діючих процесів обліку, планування та контролю витрат, а також раціоналізації використання наявних інформаційних ресурсів.

Реалізація розвиваючої стратегії передбачає впровадження доступних цифрових рішень локального рівня – наприклад, CRM–систем для управління клієнтською базою, електронного документообігу, внутрішніх хмарних сховищ, інструментів бюджетування та звітності, що дозволяють мінімізувати операційні витрати.

Ключовим завданням цієї стратегії є досягнення фінансової стабільності, зміцнення конкурентних позицій на регіональних ринках і створення передумов для поступового переходу до перетворюючих стратегій у середньостроковій перспективі (2026–2028 рр.).

Таким чином, підприємства роздрібної торгівлі України формують три рівні стратегічної зрілості системи управління витратами – розвиваючий, перетворюючий та трансформаційний, що відображає ступінь цифровізації, фінансової спроможності та стратегічної гнучкості кожної торговельної мережі у процесі адаптації до мінливих економічних умов.

Результати показують, що провідні мережі – АТБ, Сільпо, Метро, Новус, Епіцентр – мають трансформаційні стратегії, орієнтовані на цифрову модернізацію управління витратами.

Ашан, Фора, Велмарт, Сім23 – реалізують перетворюючі стратегії, що поєднують удосконалення існуючих процесів із частковою автоматизацією.

Менші регіональні мережі – Еко–Маркет, ЛотОК, Наш Край, Таврія В, Копійка – перебувають на розвиваючому рівні, орієнтуючись на стабілізацію витрат і поступове впровадження ІТ–рішень.

Отже, запропонований підхід до формування стратегії оптимізації

управління витратами дає змогу підприємствам роздрібно́ї торгівлі визначити пріоритетні напрями, інструменти та масштаби трансформації системи управління витратами. Це забезпечується шляхом удосконалення наявних або впровадження нових цифрових технологій, програмних продуктів, аналітичних модулів та автоматизованих систем, з урахуванням поточного рівня інформаційного забезпечення, стратегічних цілей розвитку та ринкових умов діяльності підприємства.

Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню ефективності процесів оптимізації витрат, формуванню гнучкої та адаптивної системи управління на всіх рівнях організаційної структури торговельних мереж, а також забезпечить узгодженість управлінських рішень із довгостроковими стратегічними орієнтирами розвитку підприємства.

3.3. Економіко–математичне моделювання оптимального рівня витрат підприємств роздрібно́ї торгівлі

Найбільш результативним шляхом підвищення ефективності діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі є дотримання принципу оптимізації витрат, який полягає у визначенні мінімально допустимого рівня витрат за умови збереження стандартів обслуговування та забезпечення самофінансування або максимально допустимого рівня витрат у процесі прогнозування розміру прибутку. Доцільно окреслити понятійний апарат, що використовуватиметься при постановці задач оптимізації витрат. Економічна енциклопедія визначає оптимальність (від лат. «optimus» – найкращий) як найбільш доцільний спосіб розв’язання проблеми, економічної поведінки чи господарських дій [166]. Процес оптимізації відображає такий стан системи, за якого забезпечується досягнення високих фінансових результатів при оптимальному (заданому) обсязі ресурсів або досягається визначений (оптимальний) фінансовий результат за мінімальних витрат [166]. Система оптимізації витрат

підприємства роздрібної торгівлі подана схематично на рис. 3.6. Параметри P_i ($i = 1, 2, \dots, n$) є кількісними характеристиками системи, що відображають наявність засобів праці (торговельних площ, робочої сили, складських приміщень), рівень витрат і доходів підприємств роздрібної торгівлі, продуктивність праці, ставки податків, відсотки за кредитами, ціни на закупівлю товарів тощо.

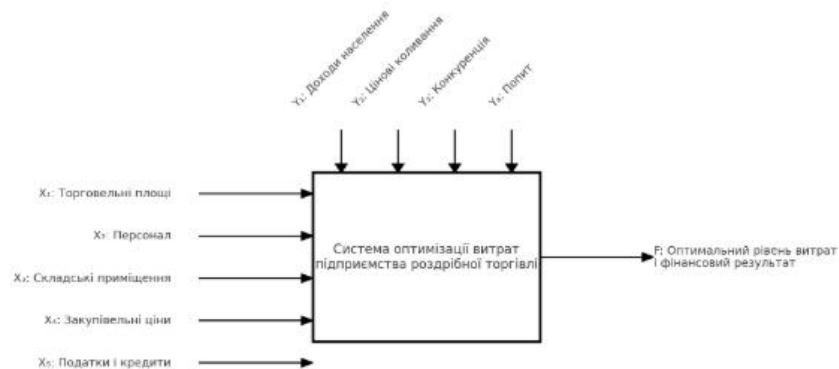


Рис. 3.6. Система оптимізації витрат підприємства роздрібної торгівлі

X_1 – X_5 (вхідні ресурси): торговельні площі, персонал, складські приміщення, закупівельні ціни, податки і кредити. Це внутрішні чинники, що безпосередньо формують витрати підприємства.

Y_1 – Y_4 (зовнішні фактори): доходи населення, цінові коливання, конкуренція, попит. Вони є зовнішнім середовищем, яке впливає на систему, але не контролюється підприємством.

Система оптимізації витрат: внутрішній механізм управління ресурсами, що поєднує вхідні параметри з урахуванням зовнішніх впливів.

Незалежні змінні поділяються на два типи: керовані x_j – ($j=1, 2, \dots, n$), значення яких можна варіювати в певних межах, та некеровані змінні ($i=1, 2, \dots, m$), величини яких не залежать від діяльності підприємства й визначаються впливом зовнішнього середовища. Будь-яка економічна система має мету (ціль) свого розвитку і функціонування FFF, рівень досягнення якої зазвичай можна кількісно виміряти та описати математично:

$$F = f(x_1, x_2, \dots, x_n; y_1, y_2, \dots, y_m, c_1, c_2, \dots, c_l). \quad (3.3)$$

У загальному вигляді задача математичного програмування формулюється так: необхідно знайти такі значення керованих змінних x_j , за яких цільова функція FFF набуває екстремального (максимального або мінімального) значення. Отже, завдання зводиться до пошуку:

$$\max (\min) F = f(x_1, x_2, \dots, x_n; y_1, y_2, \dots, y_m, c_1, c_2, \dots, c_l). \quad (3.4)$$

При цьому можливості вибору значень x_j завжди визначаються зовнішніми умовами функціонування системи, параметрами економічного середовища та іншими обмеженнями.

Вибір значень x_j завжди зумовлений зовнішніми умовами функціонування системи, параметрами економічного середовища тощо. Масштаби діяльності обмежуються наявними торговельними площами, чисельністю персоналу, рівнем купівельної спроможності населення, потребою дотримання договірних зобов'язань та іншими факторами. Такі обмеження доцільно подати у вигляді системи математичних рівнянь і нерівностей наступного типу:

$$g_r(x_1, x_2, \dots, x_n; y_1, y_2, \dots, y_m; c_1, c_2, \dots, c_l) \leq b_r, r = 1, 2, \dots, S, \quad (3.5.)$$

де $g_r(\cdot)$ – функція, що описує окреме обмеження;

b_r – граничне значення ресурсу або умови (наприклад, максимально допустима кількість торговельних площ, обсяг витрат чи трудових ресурсів);

S – кількість усіх обмежень.

Такий запис виглядає більш прозоро: зліва – функція від змінних системи, справа – конкретний ліміт або норматив.

Система (3.3) трактується як система обмежень або система умов задачі. Вона відображає внутрішні економічні процеси функціонування та розвитку торговельно–економічної системи, а також зовнішні впливи, що визначають результативність її діяльності. Для економічних систем змінні x_j повинні мати невід'ємні значення:

$$x_j \geq 0, (j = 1, 2, \dots, n) \quad (3.6)$$

Можна використати більш універсальний варіант у вигляді системи невід'ємності:

$$x_j \in R, j = 1, 2, \dots, n, \quad (3.7)$$

або

$$x_j \geq 0 \forall j \in \{1, 2, \dots, n\} \quad (3.8)$$

Цей запис виглядає більш строго математично та підкреслює, що всі керовані змінні належать до області невід'ємних значень.

Співвідношення (3.3–3.7) формують економіко–математичну модель економічної системи, яку необхідно будувати з урахуванням низки принципів: вона має адекватно відображати реальні економічні процеси; у моделі слід враховувати лише суттєві характеристики досліджуваного явища; модель повинна бути зрозумілою, зручною для використання та придатною для реалізації на компютері. Оскільки універсального критерію економічної ефективності не існує, на практиці досить часто застосовується підхід багатокритеріальної оптимізації. Такі задачі не мають єдиного універсального методу розв'язання, тому вибір і коректне використання відповідного підходу залишається прерогативою суб'єкта прийняття рішень. Завдання математичного програмування полягає у формуванні достатньо повної та науково обґрунтованої інформаційної бази, яка забезпечує можливість подальшого ухвалення управлінських рішень.

Прогнозування рівня витрат підприємств роздрібної торгівлі та їх оптимізація здійснюється поетапно: аналізуються тенденції зміни результативного показника і визначальних факторів; встановлюються причинно–наслідкові зв'язки; будується статистична модель процесу; досліджується динаміка та основні закономірності його розвитку; визначаються тенденції ключових факторів і періоди їх впливу; формується прогнозна модель оптимізації витрат; складається багатфакторний прогноз; здійснюється

розрахунок похибки прогнозу та довірчих інтервалів.

Фактори, що впливають на величину й рівень витрат, доцільно класифікувати на внутрішні (керовані підприємством) та зовнішні (некеровані). Внутрішні чинники можуть знижувати витрати через збільшення обсягів товарообороту, підвищення продуктивності праці персоналу, застосування прогресивних методів продажу, ефективне використання торговельних площ, поліпшення технічного забезпечення, оптимальне використання оборотних коштів, прискорення товарооборотності та усунення непродуктивних витрат. Зовнішні фактори, навпаки, формуються поза межами впливу підприємства і часто спричиняють підвищення рівня витрат.

Розвиток теорії факторного аналізу та пошук резервів скорочення операційних витрат нині перебуває на стадії формування нових підходів. У сучасних наукових дослідженнях активно розробляються багатфакторні моделі оптимізації, у яких враховуються як керовані (внутрішні), так і некеровані (зовнішні) чинники впливу. Хоча практична аналітична діяльність у сфері управління витратами здебільшого зосереджується на оцінюванні впливу окремих зовнішніх чинників, зокрема індексу інфляції та обсягів товарообороту, наявні методики визначення факторного впливу не повністю відповідають принципам системного підходу.

Вони недостатньо враховують галузеву специфіку формування витрат, а також розглядають вплив кожного чинника ізольовано, що унеможливорює комплексну оцінку взаємодії факторів внутрішнього середовища підприємств роздрібної торгівлі. Особливість витрат підприємств роздрібної торгівлі як об'єкта дослідження полягає у тому, що вони формуються під дією цілісної системи взаємопов'язаних чинників. Це зумовлює необхідність побудови інтегрованої системи факторів та розробки методики, яка дозволяє оцінювати їх одночасний вплив на рівень витрат.

Фактори впливу на витрати підприємства роздрібної торгівлі представлено на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Фактори впливу на витрати підприємства роздрібно́ї торгівлі [розроблено автором]

Основні фактори, що мають найбільший вплив на величину й рівень витрат підприємств роздрібно́ї торгівлі, доцільно об'єднати у такі групи: показники обсягів господарської діяльності, ефективності використання ресурсів, фінансового стану, структури витрат та ефективності діяльності. Подібна класифікація може застосовуватися для проведення аналізу витрат, пошуку внутрішніх резервів та їх подальшої оптимізації (рис. 3.8).

Таким чином, витрати підприємств роздрібно́ї торгівлі залежать від комплексу чинників, згрупованих у систему з п'яти взаємопов'язаних блоків. Відмінність між ними полягає у спрямованості впливу: одні чинники сприяють зростанню витрат і тому їх необхідно мінімізувати, тоді як інші забезпечують їх

скорочення, тож доцільно посилювати їх дію. Зокрема, зростання кількісних показників діяльності (чисельності персоналу, фонду оплати праці, торговельної площі) здебільшого веде до збільшення витрат, виняток становить товарооборот, підвищення якого зазвичай знижує їх рівень. Натомість якісні показники, що формують другу групу факторів, мають переважно позитивний ефект: підвищення продуктивності праці, оборотності товарних запасів, фондівіддачі основних засобів та товарообороту на 1 м² торговельної площі сприяє зменшенню витрат за незмінних інших умов.



Рис. 3.8. Шляхи оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі [розроблено автором]

Цифрові витрати охоплює витрати, пов'язані з впровадженням і

підтримкою сучасних інформаційних технологій у сфері управління роздрібним бізнесом. Вони виступають не лише як додаткове навантаження на бюджет, а й як інвестиція у підвищення ефективності.

- CRM– і ERP–системи забезпечують автоматизацію обліку, управління запасами, постачанням та персоналом, що знижує операційні витрати й мінімізує людський фактор.

- Big data та аналітика дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати асортимент і зменшувати витрати на зберігання товарів.

- Кібербезпека стає критично важливою у сфері онлайн–продажів і безготівкових розрахунків. Захист баз даних, платіжних систем і персональної інформації клієнтів знижує ризики фінансових втрат і втрати довіри.

- Цифрові платформи та мобільні додатки підвищують лояльність клієнтів, розширюють ринки збуту й дозволяють оптимізувати витрати на маркетинг.

- Хмарні технології та IT–інфраструктура забезпечують гнучкість і масштабованість бізнесу, але вимагають постійних витрат на обслуговування та захист даних.

Загалом, цифрові витрати – це стратегічні інвестиції, які забезпечують конкурентоспроможність і дозволяють скорочувати інші види витрат у середньо– та довгостроковій перспективі.

Безпекові витрати. У сучасних умовах підприємства роздрібної торгівлі стикаються з низкою ризиків – від воєнних до кібернетичних, що формує нову статтю витрат, пов'язану з гарантуванням безпеки бізнесу. Фізична охорона торговельних приміщень і складів є необхідною для запобігання крадіжкам та вандалізму. Страхування товарів, майна й логістичних операцій дає змогу компенсувати збитки у випадку надзвичайних ситуацій. Системи відеоспостереження, сигналізації та контролю доступу мінімізують внутрішні та зовнішні ризики. Енергетична безпека (генератори, альтернативні джерела живлення, системи резервного постачання) допомагає підтримувати безперервність торгових операцій навіть в умовах перебоїв енергопостачання.

Воєнні ризики зумовлюють витрати на евакуацію персоналу, створення резервних складів, додаткове страхування логістики, посилення захисту об'єктів. Фонди оперативного реагування формуються для швидкого покриття непередбачуваних витрат і стабілізації бізнесу в кризових ситуаціях.

Таким чином, безпекові витрати є не лише статтею витрат, а й елементом стратегії стійкості підприємства, оскільки дозволяють зберегти активи, персонал і довіру споживачів у кризових умовах.

Фактори внутрішнього середовища, що впливають на величину і рівень витрат торговельних підприємств представлено на рис. 3.9.

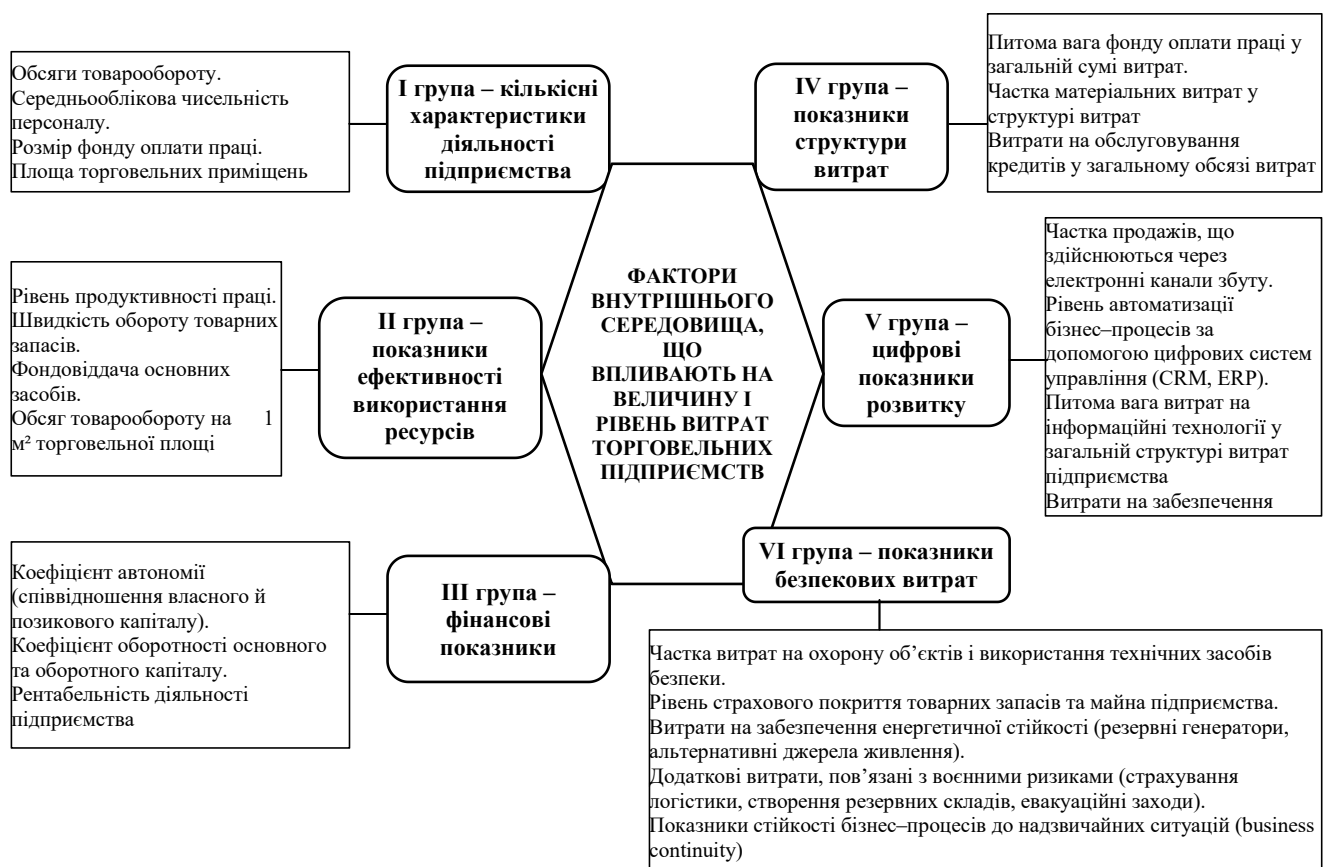


Рис. 3.9. Фактори внутрішнього середовища, що впливають на величину і рівень витрат торговельних підприємств [розроблено автором]

Сукупним показником впливу витрат на кінцевий результат діяльності підприємства роздрібної торгівлі виступає розрахунок точки беззбитковості та визначення відносного відхилення фактичного обсягу продажів від цього рівня, що характеризує запас фінансової стійкості.

Для оптимізації витрат у якості цільової функції застосовується модель взаємозв'язку внутрішніх факторів із рівнем витрат. Визначення граничних меж цих факторів як системи обмежень дозволяє формувати завдання оптимізації як пошук умовного екстремуму багатофакторної функції, тобто розв'язання задачі лінійного програмування. Критеріями багатокритеріальної оптимізації рівня витрат підприємств роздрібної торгівлі є: обсяги товарообороту, система показників ефективності використання ресурсів, фінансових коефіцієнтів, структури капіталу та структури витрат. Внутрішні фактори були трансформовані у фінансові індикатори для подальшого застосування у оптимізаційних моделях та вдосконаленні механізмів управління витратами.

Логіка взаємозв'язків між показниками витрат і діяльністю підприємств роздрібної торгівлі полягає у наступному. Збільшення товарообороту веде до зростання абсолютних витрат, проте рівень витрат у відсотках до товарообороту зменшується. Зниження обсягів продажів, навпаки, зменшує загальну суму витрат, але підвищує їх частку у товарообороті.

Взаємозв'язок між витратами та продуктивністю праці персоналу є зворотним: зростання продуктивності сприяє зниженню абсолютних витрат і зменшенню їх відносного рівня. Стан та ефективність використання основних засобів має подвійний ефект. Придбання і модернізація обладнання збільшує витрати в короткостроковій перспективі, але водночас забезпечує підвищення фондоозброєності, зростання продуктивності праці та зменшення витрат товарів завдяки кращим умовам зберігання. Натомість моральний і фізичний знос основних засобів призводить до підвищення витрат на ремонт і компенсацію витрат від псування товарів. Прискорення оборотності товарних запасів залишається необхідною умовою зниження витрат на зберігання та вивільнення оборотних коштів, що підвищує фінансову гнучкість підприємства.

Цифрові технології управління витратами дозволяють точніше прогнозувати обсяг продажів, оптимізувати запаси та скорочувати адміністративні витрати. Кібербезпекові витрати стають критично важливими у зв'язку з розвитком онлайн-торгівлі й переходом на безготівкові розрахунки;

інвестиції у захист даних мінімізують ризики фінансових втрат. Безпекові витрати в умовах воєнного стану (страхування, охорона, резервні склади, енергетичні генератори) впливають на збереження операційної стабільності та зниження ризику простоїв. Екологізація та енергоефективність: впровадження енергоощадних технологій та перехід на більш екологічні рішення зменшують витрати на енергоресурси й формують довгострокові конкурентні переваги.

Таблиця 3.10.

Внутрішні фактори, що визначають обсяг та рівень витрат підприємств роздрібною торгівлі [розроблено автором]

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Товарооборот (тис. грн)	$ТО = СВ + НП - ВП + ОЗ$	ТО – товарооборот; СВ – собівартість реалізованих товарів; НП – надходження товарів; ВП – витрати; ОЗ – залишки товарів
Продуктивність праці (тис. грн/працівника)	$Пп = ТО / Чп$	Пп – продуктивність праці; ТО – товарооборот; Чп – чисельність працівників
Товарооборот на 1 м ² площі (тис. грн/м ²)	$ТОм^2 = ТО / Пт$	ТОм ² – товарооборот на 1 м ² ; ТО – товарооборот; Пт – площа торговельних приміщень
Фондовіддача основних засобів (грн/грн)	$Фв = ТО / Ос$	Фв – фондовіддача; ТО – товарооборот; Ос – середньорічна вартість основних засобів
Оборотність товарних запасів (разів)	$Оз = ТО / ОК$	Оз – оборотність запасів; ТО – товарооборот; ОК – середньорічна вартість оборотних коштів
Коефіцієнт автономії	$Ка = ВК / ЗК$	Ка – коефіцієнт автономії; ВК – власний капітал; ЗК – загальний капітал
Коефіцієнт оборотності капіталу	$Кок = ТО / К$	Кок – коефіцієнт оборотності капіталу; ТО – товарооборот; К – середньорічна вартість капіталу

Продовження табл. 3.10

Частка витрат на оплату праці у загальних витратах (%)	$\text{Чоп} = (\text{Втр} / \text{Взаг}) \times 100$	Чоп – частка витрат на оплату праці; Втр – витрати на трудові ресурси; Взаг – загальні витрати
Частка витрат на утримання основних засобів (%)	$\text{Чос} = (\text{Вос} / \text{Взаг}) \times 100$	Чос – частка витрат на утримання основних засобів; Вос – витрати на утримання основних засобів; Взаг – загальні витрати
Частка матеріальних витрат у загальних витратах (%)	$\text{Чмв} = (\text{Вм} / \text{Взаг}) \times 100$	Чмв – частка матеріальних витрат; Вм – матеріальні витрати; Взаг – загальні витрати

Коефіцієнти автономії та фінансової стійкості відображають структуру капіталу підприємства роздрібної торгівлі. Якщо частка власного капіталу перевищує 50% сукупного, підприємство здатне самостійно здійснювати розрахунки, поповнювати товарні запаси за рахунок власних ресурсів і знижувати залежність від позикових коштів. Це зменшує ризики фінансової нестабільності та запобігає зростанню витрат, пов'язаних з обслуговуванням кредитів і зовнішнього фінансування.

У системі факторів, що формують рівень витрат, показник Х1 (товарооборот) характеризує масштаби діяльності підприємства роздрібної торгівлі. Показники Х2 (продуктивність праці), Х3 (товарооборот на 1 м² торговельної площі), Х4 (фондовіддача основних засобів), Х5 (оборотність товарних запасів) утворюють групу, що відображає ефективність використання трудового потенціалу та матеріально–технічних ресурсів.

Показники Х6 (коефіцієнт автономії) та Х7 (коефіцієнт фінансової залежності) відносяться до групи, що визначає структуру капіталу підприємства і характеризує витрати на його формування та залучення зовнішніх джерел фінансування.

Далі, показники Х8 (частка витрат на використання трудових ресурсів),

X9 (частка витрат на утримання основних засобів), X10 (частка матеріальних витрат у структурі оборотних активів) відображають структуру витрат і дають змогу оцінити її вплив на фінансову стійкість підприємств роздрібною торгівлі.

Вплив цих факторів на ефективність господарської діяльності, величину й рівень витрат є визначальним. Водночас з позицій оптимізації підприємство має можливість управляти переважно внутрішніми чинниками, які формуються під впливом зовнішнього середовища (інфляційні процеси, конкуренція, державне регулювання, воєнні та безпекові ризики).

Для уточнення взаємозв'язків було застосовано пакет прикладних програм Excel, що дало змогу визначити коефіцієнти кореляції між показниками та відібрати ключові фактори для побудови регресійної моделі впливу внутрішніх чинників на рівень витрат підприємств роздрібною торгівлі. До таких факторів належать: товарооборот, продуктивність праці, фондівддача основних засобів, оборотність товарних запасів та коефіцієнт фінансової залежності (табл. 3.11).

Аналіз кореляційної матриці засвідчив високий ступінь взаємозв'язку між рівнем витрат та більшістю факторів внутрішнього середовища торговельних підприємств. Найтісніша кореляція спостерігається між витратами та коефіцієнтом оборотності капіталу ($r = 0,94$), часткою витрат на утримання основних засобів ($r = 0,89$) та оборотністю товарних запасів ($r = 0,86$), що свідчить про ключовий вплив ефективності використання ресурсів і організації обороту на динаміку витрат. Також значними є зв'язки із продуктивністю праці ($r = 0,83$) та фондівддачею ($r = 0,80$), що підкреслює важливість інтенсивних факторів зростання для зниження витратомісткості діяльності. Високий рівень кореляції між самими факторами (наприклад, між фондівддачею та витратами на утримання основних засобів – $r = 0,95$, між товарооборотом і витратами на утримання основних засобів – $r = 0,89$, між продуктивністю праці та фондівддачею – $r = 0,94$) вказує на системний характер формування витрат. Це свідчить, що одночасний вплив кількох показників може підсилювати або послаблювати результати діяльності підприємств.

Таблиця 3.11

Коефіцієнти парної кореляції факторів внутрішнього середовища з рівнем витрат підприємств роздрібної торгівлі

Показники / Фактори	Рівень витрат	Товаро- оборот	Продук- тивність праці	ТО на 1 м ²	Фондо- віддача	Обо-ро- тність запасів	Коеф. авто-н- омії	Коеф. обо-ро- тності капі-та- лу	Частка витрат на оплату праці	Частка витрат на утри-м- ання основ- них засобів	Частка мате-рі- аль-ни- х витрат
Рівень витрат	1.0	0.68	0.83	0.59	0.8	0.86	0.69	0.94	0.74	0.89	0.75
Товарооборот	0.68	1.0	0.73	0.88	0.61	0.65	0.67	0.85	0.84	0.89	0.69
Продуктивність праці	0.83	0.73	1.0	0.82	0.94	0.78	0.85	0.55	0.77	0.68	0.87
ТО на 1 м ²	0.59	0.88	0.82	1.0	0.72	0.67	0.86	0.68	0.64	0.93	0.56
Фондовіддача	0.8	0.61	0.94	0.72	1.0	0.62	0.66	0.56	0.66	0.95	0.8
Оборотність запасів	0.86	0.65	0.78	0.67	0.62	1.0	0.82	0.88	0.79	0.79	0.94
Коеф. автономії	0.69	0.67	0.85	0.86	0.66	0.82	1.0	0.9	0.58	0.68	0.82
Коеф. оборотності капіталу	0.94	0.85	0.55	0.68	0.56	0.88	0.9	1.0	0.95	0.57	0.82
Частка витрат на оплату праці	0.74	0.84	0.77	0.64	0.66	0.79	0.58	0.95	1.0	0.69	0.61
Частка витрат на утримання основних засобів	0.89	0.89	0.68	0.93	0.95	0.79	0.68	0.57	0.69	1.0	0.77
Частка матеріальних витрат	0.75	0.69	0.87	0.56	0.8	0.94	0.82	0.82	0.61	0.77	1.0

Загалом отримані результати підтверджують тенденцію до зростання

взаємозалежності між витратами та факторами ефективності використання ресурсів, що обґрунтовує необхідність комплексного управління товарооборотом, трудовими й матеріальними витратами, а також капіталом для забезпечення конкурентоспроможності роздрібних підприємств.

За результатами регресійного аналізу було визначено коефіцієнти рівнянь регресії для підприємств роздрібної торгівлі залежно від обсягів товарообороту. Для суб'єктів із незначним обсягом реалізації (до 2000,0 тис. грн) модель відобразила взаємозв'язок між внутрішніми факторами та рівнем витрат, що засвідчує чутливість витрат до зміни ключових показників господарської діяльності. У підприємств із середнім обсягом товарообороту (від 2000,0 до 4000,0 тис. грн) регресійне рівняння підтвердило істотний вплив продуктивності праці, оборотності активів та частки витрат на оплату праці на кінцевий результат. Для торговельних структур із великим обсягом товарообороту (понад 4000,0 тис. грн) спостерігається посилення ролі факторів, що характеризують ефективність використання ресурсів, а саме фондівддачі та коефіцієнтів фінансової стійкості.

Підставляння фактичних значень внутрішніх факторів у відповідні моделі дало можливість математично описати динаміку рівня витрат та наблизити її до реальних умов функціонування підприємств. Це дозволило визначити оптимальні параметри витратного механізму й надати практичні рекомендації щодо їх використання в управлінні конкурентоспроможністю торговельних підприємств.

Висновки до розділу 3

1. Запропонований економічний механізм оптимізації управління витратами являє собою цілісну організаційно-економічну систему, в якій сформовано єдиний інформаційно-аналітичний простір для збору, обробки, аналізу та використання даних про витрати. Механізм поєднує методологічні,

організаційні, фінансові, інформаційно-технологічні та безпекові інструменти і спрямований на забезпечення ресурсної раціональності на всіх рівнях управління підприємством – стратегічному, тактичному та операційному.

Структура запропонованого механізму логічно побудована як послідовний ланцюг з трьох блоків: вхідного (збір і генерація інформації щодо витрат), блоку перетворення (аналіз, прогнозування, діагностика та оптимізація витрат), вихідного (прийняття управлінських рішень і контроль результативності). Така побудова забезпечує єдність управлінської логіки: від даних – до рішень – до контролю ефекту.

2. Визначено, що базою для вибору управлінських рішень щодо витрат є стратегія оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі. Вона є інтегрованою цільовою стратегією підприємства. Стратегія оптимізації витрат узгоджується з корпоративною стратегією, стратегією розвитку персоналу, інноваційною стратегією, логістичною стратегією, ІТ-стратегією та стратегією економічної безпеки. Тобто управління витратами перетворюється на координаційний центр управління всіма ключовими ресурсами.

3. Для формування стратегії оптимізації управління витратами запропоновано використовувати концепцію “стратегічних кластерів індикаторів” (СКІ), яка систематизує три ключові виміри: (1) вид стратегії розвитку підприємства (зростання, стабілізація, скорочення); (2) тип стратегії управління витратами (цільовий рівень рентабельності, мінімальний рівень рентабельності, беззбитковість); (3) тип політики управління витратами з урахуванням ступеня цифровізації (проактивна, адаптивна, традиційна). Це дозволяє оцінити стратегічну зрілість підприємства роздрібної торгівлі й визначити реалістичний тип стратегії оптимізації витрат.

4. Розроблено кількісну шкалу оцінки стратегічного потенціалу СКІ та доведено можливість класифікації підприємств роздрібної торгівлі за рівнем стратегічної спроможності оптимізувати витрати. Виділено три типи стратегій оптимізації управління витратами: трансформаційна – характерна для підприємств із високим стратегічним потенціалом; передбачає радикальну

цифрову модернізацію управління витратами, впровадження інтегрованих ERP/CRM/BI-систем, аналітики великих даних, автоматизованого контролінгу витрат; перетворююча – передбачає поступове вдосконалення елементів управління витратами, часткову автоматизацію, підвищення якості управлінської інформації та бюджетного контролю без повного перепроєктування бізнес-моделі; розвиваюча – орієнтована на підтримання базової керованості витратами, раціоналізацію існуючих процедур і формування мінімально необхідної цифрової підтримки без значних інвестицій.

Ці три типи відображають різні рівні стратегічної зрілості торговельних мереж і фактично формують “дорожню карту” еволюції управління витратами.

5. Запропоновано використовувати модифіковане “золоте правило економіки” як інструмент ідентифікації стратегічного стану підприємства роздрібної торгівлі. Це правило порівнює темпи зміни ключових показників (чистого прибутку, операційного прибутку, виручки, витрат, активів) і дозволяє оцінити відповідність фактичної динаміки нормативній моделі ефективного розвитку. Розроблена методика поєднує аналіз співвідношень темпів зростання показників з рангово-кореляційними підходами (Спірмен, Кендалл), що дає інтегральний коефіцієнт розвитку підприємства роздрібної торгівлі. На його основі обґрунтовується вибір типу стратегії розвитку (зростання, стабілізація, скорочення) і відповідного цільового типу стратегії управління витратами.

6. Застосування цієї методики до провідних мереж роздрібної торгівлі дало можливість емпірично визначити їхні стратегічні позиції. Найбільші мережі (АТБ, Сільпо, Новус, Метро, Епіцентр) продемонстрували високий інтегральний потенціал і належать до групи трансформаційних стратегій управління витратами. Це означає, що вони готові до масштабних цифрових змін і здатні будувати витратну політику на основі проактивного цифровізаційного середовища. Мережі другого ешелону (Фора, Ашан, Велмарт тощо) тяжіють до перетворюючих стратегій, орієнтованих на поступове вдосконалення. Малі та регіональні мережі (Еко-Маркет, ЛотОК, Наш Край, Таврія В, Копійка) переважно перебувають на етапі розвиваючих стратегій, де

головним завданням є утримання фінансової стійкості, контроль ліквідності, збереження доступності товару для споживача та мінімізація критичних витрат (енергія, персонал, безпека, логістика).

7. Розроблено економіко-математичну основу для оптимізації витрат, у межах якої управління витратами пропонується трактувати як задачу математичного програмування з цільовою функцією та системою обмежень. Цільова функція може бути сформульована як мінімізація витрат за умов забезпечення заданого рівня обсягів реалізації та якості обслуговування, або як максимізація результату (прибутку, обороту, рентабельності) за обмежень щодо допустимого рівня витрат. Така постановка задачі дозволяє використовувати регресійні моделі, моделі лінійного програмування та багатокритеріальної оптимізації для реальних управлінських рішень.

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях автора [168, 171]

ВИСНОВОК

У дисертаційному дослідженні обґрунтовано, що оптимізація витрат у підприємствах роздрібно́ї торгівлі є визначальним чинником їх стійкого розвитку та підвищення результативності діяльності. Витрати розглядаються як стратегічно керований ресурс, від рівня контролюваності й раціональності якого залежить здатність підприємств роздрібно́ї торгівлі адаптуватися до цифровізації, діяти в умовах ринкової нестабільності та зберігати конкурентні позиції в посиленій боротьбі за споживача.

1. В умовах цифровізації, воєнно-економічної нестабільності, високої конкуренції та зниження платоспроможного попиту ефективне управління витратами стає ключовим чинником не лише прибутковості, а й виживання підприємств роздрібно́ї торгівлі. Оптимізація витрат вже не може розглядатися як локальна задача бухгалтерського чи планово-економічного підрозділу. Вона набуває характеру інтегрованої системи управління, що поєднує фінанси, логістику, персонал, закупівлі, ІТ, маркетинг, безпеку та стратегічний розвиток.

2. Уточнено сутність категорії “витрати підприємств роздрібно́ї торгівлі”, яку запропоновано розглядати як системну економічну характеристику сукупних ресурсних, фінансових, трудових, енергетичних та інформаційних витрат, що забезпечують здійснення торговельно-логістичних процесів і створення споживчої цінності. Підхід акцентує на управлінській, інноваційній та безпековій складовій витрат.

3. Удосконалено класифікаційний підхід до витрат підприємств роздрібно́ї торгівлі шляхом виокремлення нових ознак: орієнтації на створення цінності для споживача, цифровізації бізнес-процесів, ступеня управлінського контролю, рівня ризиковості та безпекової значущості. Це дозволило поглибити теоретико-методичну базу дослідження процесів формування та управління витратами.

4. Виявлено, що у 2019 – 2024 рр. структура витрат підприємств роздрібно́ї торгівлі України зазнала істотних трансформацій під впливом кризових і

воєнно-економічних чинників. Зокрема, частка витрат на енергоресурси зросла з 8,7 % у 2019 р. до 14,5 % у 2023 р., на оплату праці – з 27,2 % до 33,8 %, на логістику – з 12,4 % до 18,1 %, а на безпекові заходи (охорону, страхування, резервне енергозабезпечення) – з 2,3 % до 6,9 %. Це зумовило підвищення середнього рівня витратомісткості торговельної діяльності на 11–14 %, що потребує стратегічного перегляду витратної політики та вдосконалення контролінгу.

5. Проведений аналіз витрат на персонал у провідних торговельних мережах України засвідчив, що ефективність використання трудових ресурсів прямо залежить від рівня цифрової підтримки HRM-процесів. Зокрема, у 2023 р. середньорічні витрати на персонал у ТОВ “АТБ-Маркет” становили 18,6 млрд грн, у ТОВ “Сільпо-Фуд” – 14,9 млрд грн, у ТОВ “Фора” – 4,7 млрд грн, що на 42–55 % перевищує рівень 2019 р. Одночасно продуктивність праці зросла на 27–33 %, а витрати на оплату праці в розрахунку на 1 грн товарообороту зменшилися на 0,9–1,2 коп. у порівнянні з довоєнним періодом. Це свідчить про підвищення результативності трудових витрат завдяки автоматизації обліку робочого часу, цифровим системам планування змін і KPI-аналітиці.

6. Удосконалено економічний механізм оптимізації управління витратами, який визначено як багаторівневу динамічну систему, що поєднує організаційно-економічні, фінансові, інформаційно-аналітичні, мотиваційні, безпекові та цифрові інструменти управління. Його ключова мета полягає у досягненні оптимального співвідношення між результативністю та витратомісткістю діяльності торговельного підприємства. Механізм забезпечує інтеграцію управлінських рішень на трьох рівнях – стратегічному, тактичному та операційному – з урахуванням ризикового, інформаційного та безпекового середовищ функціонування. У межах механізму визначено систему важелів: економічних (бюджетування, контролінг, ціноутворення), організаційних (структура управління, регламенти, відповідальність), інформаційно-аналітичних (ERP-, CRM-, BI-системи), мотиваційних (KPI, преміальні моделі) та безпекових (енергетична, кібер- та кадрова безпека). Його впровадження

дозволяє знизити загальну витратомісткість діяльності торговельного підприємства на 10–15 %, підвищивши при цьому рівень контрольованості витратних процесів до 0,85–0,9 за інтегральною шкалою управлінської ефективності.

7. Обґрунтовано стратегію оптимізації управління витратами на основі концепції “стратегічних кластерів індикаторів” (СКІ), що дозволяє типізувати торговельні підприємства за рівнем стратегічної зрілості: розвиваюча стратегія – для підприємств із низьким рівнем цифровізації (0,3–0,5 за шкалою цифрової зрілості), спрямована на стабілізацію фінансових потоків і мінімізацію непродуктивних витрат; перетворююча стратегія – для підприємств із середнім рівнем цифровізації (0,5–0,7), зорієнтована на адаптацію бізнес-процесів, удосконалення управлінських процедур, упровадження часткової автоматизації контролінгу; трансформаційна стратегія – для високорозвинених мереж (понад 0,7 за шкалою цифрової зрілості), які здійснюють комплексну цифрову інтеграцію та автоматизоване управління витратами на базі Big Data і штучного інтелекту. Застосування моделі СКІ дозволяє підвищити точність стратегічного прогнозування витрат на 12–18 % і забезпечити синхронізацію між стратегією розвитку підприємства та політикою управління витратами.

8. Запропонований підхід до моделювання підтверджує доцільність переходу від інтуїтивного, постфактумного контролю витрат до проактивного, аналітично обґрунтованого управління ними. Це включає: прогнозування витрат із урахуванням сценаріїв попиту; оптимізацію запасів на основі аналітики; визначення точки беззбитковості та розрахунок запасу фінансової стійкості; мінімізацію частки непродуктивних витрат (витрат товарів, простоїв, нераціональних закупівель, неефективного використання торговельних площ, зайвих трудових витрат); встановлення граничних нормативів витрат і оперативний контроль відхилень.

9. Оптимізація витрат не може зводитися лише до скорочення витрат на персонал, маркетинг або логістику. Нові статті витрат – цифрові та безпекові – в сучасних умовах стають інвестиційними витратами розвитку. Цифрові

витрати (ERP, CRM, Big Data, аналітика попиту, автоматизований контроль запасів, хмарні рішення, кіберзахист) підвищують якість управлінської інформації, зменшують невизначеність і забезпечують гнучкість. Безпекові витрати (фізична охорона, страхування, резервне енергозабезпечення, захист логістики, захист даних) гарантують безперервність бізнесу, тобто напряду впливають на витрати простою, втрат, псування, крадіжок і репутаційних збитків. Отже, в умовах турбулентності ці витрати не слід розглядати як “надлишкові”: вони виступають умовою підтримання операційної стійкості.

Отже, сформовано методологічно цілісний, практично орієнтований підхід до оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі. Він включає: концепцію інтегрованого економічного механізму; ієрархічну систему управління витратами; індикаторно-стратегічну модель вибору типу стратегії оптимізації витрат; класифікацію стратегічної зрілості торговельних мереж; а також економіко-математичну основу для прийняття управлінських рішень. Такий підхід забезпечує підвищення фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Якимчук О. Я., Мельник О. П. Вплив зовнішніх запозичень на економіку України. Аналітичне-порівняльне правознавство/ редкол.: Ю. М. Бисага (голов. ред.), В. В. Заборовський, Д. М. Белов, С. Б. Булеца та ін.; ДВНЗ «УжНУ» Ужгород, 2024. №6. С. 700-704 URL <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/317326/307868>
2. Галусян , Р. (2024). Оцінка ефективності та забезпечення прозорості використання зовнішніх фінансових ресурсів у національній економіці. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-100>
3. Смирнов Є. М. Обґрунтування стратегічного підходу до управління витратами обігу торговельного підприємства // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. Вип. 23, т.2 / Голов. ред. О. О. Шубін. Донецьк: Дон дует, 2007. 425с
4. Чаплінська А.А., Уграк М.І. Значення аналізу у системі управління товарами підприємств роздрібної торгівлі. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 2. С. 331–334
5. Грещак М.Г. Гордієнко В.М., Коцюба О.С. Управління витратами. Київ : КНЕУ, 2008. 264 с.
6. Киба К.В. Аналіз ефективності діяльності торгових підприємств Управління ризиком. – 2013. – № 11 (151). – С. 90–92.
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 № 318. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>
9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.06.2013 № 628. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja2>

polozhennja

10. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст.365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

11. Податковий кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

12. Кодекс законів про працю України. Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

13. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності затверджені Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 145 від 22.05.2002 (з змінами від 02.03.2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145569-02#Text>

14. С.Ф. Голов В.М. Костюченко Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами. Практичний посібник. К.: Лібра, 2004. 880 с.

15. Ткаченко Н. М., Гуріна Н. В. Історичний генезис понять "витрати" і "затрати": обліково-економічний аспект. Ефективна економіка. 2015. № 9. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_9

16. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навч. посібн. Київ : ЦУЛ, 2002. 656 с.

17. Шегда А.В. Економіка підприємства: [навч.посіб.] / за ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2005 – 431 с.

18. Гринчуцький, В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2010. 304 с.

19. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлап'юнов Л. Ю., Макухін Г.А. Управління витратами підприємства : монографія. Київ : Лібра, 2007. 320 с.

20. Андрющенко Н.С. Суть і значення витрат: історичний аспект.

Актуальні проблеми економіки. 2007. № 5. С. 3-7.

21. Верига Ю.А. Сутність та класифікація витрат підприємств торгівлі: теорія і практика. Фінанси, облік і аудит: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2010. С. 56-62.

22. Воробйова Л.Д., Квятковська Л.А. Удосконалення процесу ефективного управління витратами на машинобудівному підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 1 (196). С. 31-35.

23. Дерій В. Термін «витрати» і його трактування для потреб обліку та контролю. Галицький економічний вісник. 2010. № 1 (26). С. 154-160.

24. Управління витратами: навч. посіб. / А.М. Асаул, М.П. Войнаренко, Л.П. Раденька, Н.В. Нікітченко. Хмельницький: ХНУ, 2010. 304 с.

25. Коваль М.І., Матюха М.М. Комп'ютерні системи «1С: Бухгалтерія»: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. 244 с.

26. Мазаракі А.А., Фоміна О.В. Інструментарій управлінського обліку.

27. Економічний часопис-XXI. 2016. № 159 (5-6). С. 48-51.

28. Грещак М. Г. Економічний аналіз. К.: КНЕУ, 2011

29. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. К.: Ніка-Центр, 2012.

30. Поддєрьогін О. М. Фінанси підприємств. К.: КНЕУ, 2021.

31. Економіка підприємства: Навчальний посібник: / за ред. Сідун В.А., Пономарьової Ю.В.-Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 356 с.

32. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Київ : Каравела, 2005. 568 С.

33. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. / Т.О. Примак. К.: МАУП, 2004. 228 с.

34. Манів З. О., Луцький І. М. , Манів С. З. Регіональна економіка : [навч. посібник]. Львів : „Магнолія 2006”, 2007. С. 14-29

35. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 196 с.

36. Вороніна В.Л., Рудич А.І. Сутність витрат як економічної категорії. Фінансово-економічна безпека підприємницьких структур. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнародної Науково-практичної Конференції (27 жовтня 2020 р.). Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 498–500

37. Гончарова Н.О., Ігнатюк А.І., Малиш Н.А. та ін. Мікроекономіка: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : МАУП, 2005. 304 С.

38. Грещак М.Г., Гордієнко В.М., Коцюба О.С. Управління витратами. Київ : КНЕУ, 2008. 264 с.

39. Дерій В. Термін «витрати» і його трактування для потреб обліку та контролю. Галицький економічний вісник. 2010. №.1 (26). С. 154–160

40. Євдокимов В.В., Грицишен Д.О., Норд Г.Л., Форкін О.К. Економічний аналіз витрат великих промислових підприємств: організація та методика. Житомир : ЖДТУ, 2019. 216 с

41. Жадан Т.А., Куліш О.О. Економічна сутність категорії «витрати» як об'єкта бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю. Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 24–30

42. Захарченко Л.А., Яцкевич І.В. Управління витратами: навчальний посібник з практичних занять для студентів вищих навчальних закладів. Одеса : ВМВ, 2011. 240 С.

43. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами. Навчальний посібник. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 320 с.

44. Лисенко А.О., Онопрієнко Г.С. Формування витрат за видами діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). Інфраструктура ринку. Одеса : ПНДІЕІ, 2017. Вип.6. С. 134–137

45. Лісовий А.В. Мікроекономіка: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2003. 207 с

46. Ляшенко Г.П., Овсяннікова В.І. Витрати підприємства та управління

ними. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 456

47. Ніпіаліді О.Ю., Карпишин Н.І. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2009. 232 с.

48. Олександренко І.В. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. Львів : ННБК «АТБ», 2012. 538 с.

49. Родіна О.В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». Економіка та суспільство. 2019. Вип.9. С. 1181–1185

50. Скрипник М.І. Сутність витрат як економічної категорії. Облік і оподаткування. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2009. № 4(50). С. 159–166

51. Телятник С. В. Економіка та організація виробництва: навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2011. 205 с.

52. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2006. 120 с.

53. Фаріон В.Я. Сутність витрат як економічної категорії. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2013. Вип.1 (49). С. 44–47.

54. Філіна Г.І. Управління витратами та цінами. Київ : ДП Видавничий дім «Персонал», 2008. 240 С.

55. Цимбалюк Л.Г., Скригун Н.П., Антошкіна Л.І. Формування та управління витратами виробництва. Донецьк : Юго-Восток, 2012. 240 С.

56. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 166 С.

57. Horngren C. T., Foster G. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. – Prentice Hall, 1991. – 870 p.

58. Палій В. Ф., Вандер Віл Р. “Бухгалтерський облік: відображення економічних процесів” / В. Ф. Палій, Р. Вандер Віл. – К.: КНЕУ, 1997. – 412 с.

59. Drury C. (2018). Management and Cost Accounting. – 10th ed. – Cengage Learning, 880 p.

60. Shim J. K., Siegel J. G. (2009). Cost Management: Accounting and Control. – Mason: South-Western Cengage Learning, 512 p.

61. Абатуров А. І. “Економіка підприємства” / А. І. Абатуров. Київ: Центр учбової літератури, 2008. – 456 с.
62. Марцин В.С. «Економічне регулювання ефективності господарської діяльності», Львів, 2005
63. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера [Текст] / Р. С. Дяків [та ін.] ; ред. Р. С. Дяків. - К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. - 703 с.
64. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік: навч. посіб. Житомир: ПП “Рута”, 2011. 704 с.
65. Цал-Цалко Ю. С. Управління витратами підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
66. Гуріна О. В., Чернова А. І. Ефективне управління витратами. The 7 th International scientific and practical conference. Eurasian scientific congress (July 12–14, 2020) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 p.. 2020. URL: <https://surl.li/uexkns>
67. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 4. С. 55–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11
68. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 11. С. 39–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_11_12
69. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160–165. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>
70. Jasinski, D., Meredith, J., Kirwan, K. (2015) A comprehensive review of full cost accounting methods and their applicability to the automotive industry. Journal of Cleaner Production, no. 108, pp. 1123–1139. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.040>.
71. Liang, H. (2025). Modern Technology's role in accounting cost calculation of industrial enterprises: Informatization as a key strategy to improve management efficiency. Heliyon, no. 11(2025). DOI: <https://doi.org/>

10.1016/j.heliyon.2024.e41523

72. Костецька, Н. (2021). Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. Економіка та суспільство, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>

73. Труніна І.М., Онищенко О.В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. Modern Economics. 2018. № 7. С. 182–191. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/methodical-approaches-to-the-cost-management-of-industrialenterprises>

74. Давидович І.Є. Управління витратами : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.

75. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика. 2007. № 594. С. 357–360

76. Косинська О. В. Оптимізація витрат як засіб підвищення прибутковості підприємств Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 7(122). с. 106-110. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2011_7_25.pdf

77. Савицький, Е. (2023). Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>

78. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства: матеріали конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки», 29.04.2011. URL: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>

79. Яровенко Т.С. Довга А.О., Остряніна В.Е. Шляхи та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2013. Вип. 7(2). Т. 21. С. 181-188 URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/vdumov_2013_21_7\(2\)_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/vdumov_2013_21_7(2)_29.pdf).

80. Омеляненко Т.В., Щербина О.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Ощадливе виробництво: концепції, інструменти, досвід: наук.-практ. видання; Державний вищий навчальний заклад. К.: КНЕУ, 2009. - 157 с.

81. Корінько М.Д., Тітаренко Г.Б. Концептуальні основи управління витратами суб'єктів господарювання в умовах удосконалення ринкових відносин. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 126–131.

82. Котенко Т.Ю. Аналіз витрат як складова управління на підприємствах будівельної галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 6. С. 118–121.

83. Цимбалюк Л.Г., Скригун Н.П. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2011. № 3(15). С. 88–95.

84. Коба О.В. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 4. С. 99–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_23

85. Олініченко К.С. Економічні аспекти еволюції поглядів на управління витратами. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Економічні науки*. 2007. № 1. С. 37–39

86. Бенькович А. Є. Оптимізація витрат діяльності на підприємстві // *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 89–93.

87. Яновський Д. Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства // *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 3. С. 87–94.

88. *Управління витратами : навч. посібник / Н. М. Матвєєва, О. І. Славута; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 157 с.*

89. Бірюк П.В. Проблематика обліку виробничих накладних витрат. Херсонський національний технічний університет. Книжкове видавництво ПП Вишемирський В.С. Свідомство про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи: серія ХС № 48 від 14.04.2005 р. видано Управлінням у справах преси та інформації. – 198 с.

90. Smovzhenko, T. S., & Denys, O. B. (2018). Трансакційні витрати як фінансові передумови появи економічних конфліктів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(27), 102–110.

<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154072>

91. Данильчук І. В. Сутність та методологічна оцінка впливу інститутів на трансакційні витрати. Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. – 2009. – № 10. – С. 85–88.

92. Чмир О. С. Сектор трансакційних послуг у системі національної економіки. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки. Чернігів : ЧДТУ, 2010. – № 43. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2010_43/1.htm

93. Партин Г.О., Загородній А.Г. Управлінський облік: Навч. посібник. - Серія “Дистанційне навчання”. № 14. - Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2003. - 194 с.

94. Мілаш І.В. Історико-еволюційний розвиток теорії управління витратами підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. Вип. 1. С. 128–136

95. Іванов А. Класифікація витрат. Бухгалтерія. 2001. № 24/1. С. 45–50.

96. Ільків Л.А. Класифікація витрат виробництва як необхідна передумова об’єктивного обліку і дієвого контролю. Облік і фінанси АПК. 2007. № 1–2. С.105–108.

97. Ільченко Л.Б. Системний підхід до обліку витрат на виробництво. Наукові записки Тернопільської академії народного господарства. Тернопіль : Економічна думка, 2005. № 14. С. 25–31.

98. Гладій, І. О. Витрати комплексного виробництва та особливості їх обліку. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2016. № 2 (13), т. 1. С. 31–35.

99.). Череп А. В. Проблеми обліку і аналізу адміністративних витрат. Формування ринкових відносин в Україні, 2017. 73 с

100. Фаріон, В. Я. Формування та облік адміністративних витрат підприємств. Економічні науки. Сер. Облік і фінанси. 2011. Вип. 8 (29), ч. 4. С. 336-342.

101. Подмешальська Ю. В., Феофанов Л. К., Осетрова Г. Ю. Облік та

аудит адміністративних витрат. Агросвіт № 23, 2018. с. 38-44

102. Безверхий К. В. Непрямі витрати в системі управління промислових підприємств: обліково-контрольний аспект : монографія. Київ : ЦУЛ, 2013. 276 с.

103. Крупельницька, І., Крупельницький Л. Аналіз прямих і непрямих витрат кошторису науково-дослідних розробок. Цифрова економіка та економічна безпека: науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка ; [гол. ред. О. Ю. Кудріна, редкол.: В. В. Божкова, В. І. Борщ, Н. М. Вдовенко та ін.]. 2023. № 6 (06). С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-9>

104. В.Є. Списак. Розвиток наукових підходів до класифікації та визначення економічної суті непрямих витрат підприємства. Історія народного господарства та економічної думки України. 2007. Вип. 39-40. С. 336-344. Бібліогр.: 8 назв. – укр.

105. Томнюк, Т.Л. Концептуальні підходи до визначення сутності прямих та непрямих податків. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2019. №1. С. 183-195. URL: <http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1160>

106. Педченко, Н., Тітенко, Л., Мілька, А., Артюх-Пасюта, О., & Тітенко, Ю. (2023). Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (1 (107), 29-36. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-4>

107. Дідоренко Т.В. Сутність витрат як об'єкта бухгалтерського обліку Молодий вчений, 2015. №1. С. 78–82.

108. Ягмур К.А. Еволюція категорії “витрати на виробництво”: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 35-річчю кафедри бухгалтерського обліку і аудиту (Ч.1). Полтава: Полтавський університет споживчої кооперації України. 2006. с. 175

109. Гриб С.В. Окремі аспекти класифікації витрат підприємств. Науковий

вісник Херсонського державного університету. Випуск 22. Частина 1. 2017. с. 93-97

110. О. М. Сумець. Методичний аспект визначення загальних поточних логістичних витрат на здійснення логістичної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 182-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_32

111. Півнюк, О. П. Економічна сутність та класифікація витрат в системі управління підприємством [Текст]. Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда (гол. ред.), М.І. Пітюлич, Н.М. Надь та ін. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2010. Спецвип. 29. Ч. 2 : Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. С. 138–143.

112. Трут О.О., Миколайчук І.П. Ефективність операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства та методологія її вимірювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2018. № 3. С. 26–32.

113. Аверкин, Я. Ф. (2020). Проблемні аспекти управлінського обліку витрат операційної діяльності. Економіка, управління та адміністрування, (3(93), 15–22. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-3\(93\)-15-22](https://doi.org/10.26642/ema-2020-3(93)-15-22)

114. Іванечко П. М. Облік витрат за “місцями виникнення” та за “центрами відповідальності” як основа побудови управлінського обліку витрат. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 139-143.

115. Дьордяй В.П., Макарович В.К. Класифікація операційних витрат підприємств енергорозподільчої галузі. Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. Випуск 17. С. 826-830. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017>

116. Бабій, В. (2025). Теоретичні аспекти організації обліку операційних витрат підприємства. Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки, 1 (21), 416–423. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.416-423>

117. Радченко Н. п. Ефективність управління сукупними витратами на

виробничому підприємстві (на прикладі ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат») : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 051 - економіка / наук. кер. О. М. Тур. Шостка : Шосткинський інститут Сумського державного університету, 2024. 57 с.

118. Кощій О.В. Витрати на персонал на вітчизняних підприємствах. Економічні науки. "Регіональна економіка" № 20(79) (2023):

119. Чабан Т.М., Чабан Є.Е. Методика аналізу витрат на персонал в контексті HR - менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету . 2020. № 3. С. 190-195.

120. Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов. Удосконалення класифікації витрат підприємства. Вісник економічної науки України 2008. № 2(14). С. 81-85.

121. Сметанко О. Класифікація витрат і їх облік в організаціях, що займаються туристською діяльністю // Схід. 2002. №3 (46). С. 19–24.

122. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3085>

123. Дерій В. А., Гуменна-Дерій М., Шара Є. Ю., Слесар Т. М. Готова продукція в системі управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства: обліково-аналітична категорія, класифікація, оцінка та облік. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 2 (70). С. 141-153. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8583>

124. Зарудна Н. Я. Вітчизняний та зарубіжний досвід класифікації витрат на постачання та їх відображення в системі обліку. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 8(29). Ч. 2. Редкол. : відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З. В. Луцьк, 2011. С. 383–394.

125. Биба В.В. Пінчук Н.М. , Ващенко Н.Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. Ефективна економіка. 2024. №1. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2907>

126. Капінос Г. Ларіонова К. Управління ефективністю функціонування

операційної системи підприємства в операційному менеджменті. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Vol. 342, No. 3(1). pp. 248-260.

127. Антонєць О.О. Адаптивне управління витратами малих машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Антонєць Ольга Олександрівна. Харків, 2012. 23 с.

128. Юрченко, Олександр Анатолійович (2024) Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрямки прискорення Цифрова економіка та економічна безпека (1). С. 141-145. ISSN 2786-541X

129. Юрченко , О. А., Приймак, . Н. В., & Коваленко , Н. . В. (2025). Теоретико-методичні засади формування економічного регулювання витрат на підприємствах роздрібної торгівлі. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2(5), 331-339. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-37S](https://doi.org/10.60022/2(5)-37S)

130. Коваленко , Н. В., Малахова , Ю. А., & Юрченко , О. А. (2025). Оптимізація витрат і сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі України. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2(4), 189-197. [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(4)-23S)

131. Коваленко, Н., Малахова, Ю., & Тімко, Н. (2025). Теоретичний аналіз підходів до управління витратами у сфері роздрібної торгівлі. Modeling the development of the economic systems, (3), 323–329. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-43>

132. Кришталь, Г., Скиба, Г., & Брюховецька, І. (2025). Економічний механізм оптимізації управління витратами в роздрібній торгівлі: теоретико-методичні засади. Modeling the development of the economic systems, (3), 330–334. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-44>

133. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

134. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства. URL:

<https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

135. Корицька , О., & Литвин, Ю. (2024). Статистичний аналіз зовнішньої торгівлі України: цифрові інструменти дослідження (на прикладі львівської області). Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-13>

136. Лисенко, О. (2025). Економіко-математичний аналіз статистичних даних зовнішньої торгівлі товарами в Україні . Економіка та суспільство, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-98>

137. Кононенко Л., Назарова Г., Васильєв М. Міжнародна торгівля України: проблеми та перспективи. Modern Engineering and Innovative Technologies. 2023. №2(27-02). С. 79-84. URL : <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-034> (дата звернення: 22.04.2025)

138. Кучанський , О. (2024). Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>

139. Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>

140. Олійник Т. І., Іванова М. О. Розвиток ритейлу в Україні. Молодий вчений. 2024. Вип. № 1(125). С. 126-129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>

141. СПЕЦВИПУСК. Підсумки та досягнення 2023 року у ритейлі. URL: https://www.youtube.com/watch?v=_RPWhbKxCW8&ab_channel=%D0%97%D0%90%D0%A0%D0%90%D0%9C%D0%9A%D0%90%D0%9C%D0%98%D0%A0%D0%98%D0%A2%D0%95%D0%99%D0%9B%D0%A3

142. ТОВ “АТБ–Маркет”. URL:https://www.atb.ua/page/atb_market

143. ПрАТ “Фоззі Груп”. URL: <https://fozzy.ua/ua/>

144. ТОВ “Сільпо”. URL: <https://silpo.ua/?srsltid=AfmBOoqJhwnY1ugGUxxyoMbrUtdBNkrmCbbpD6miSgRk25bRYEv7Ff3>

145. ТОВ “Сільпо Фуд”. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>
146. ТОВ “Фора” <https://fora.ua/>
147. ТОВ “Фоззі”. URL: <https://fozzyshop.ua/300014-konditerskie-izdeliya>
148. ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”. URL: <https://www.metro.ua/>
149. ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”. URL: https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-news-ua/?srsltid=AfmBOorhU9RfAvISAZnLIWgHIyBhe0Z4lTKKkB_vqExVOk5i1SRAIm1l
150. ТОВ “Новус Україна”. URL: <https://novus.zakaz.ua/uk/service-page/contacts/>
151. ТОВ “Епіцентр-К”. URL: <https://epicentrk.ua/>
152. ТОВ “Еко-Маркет”. URL: <https://www.eko.com.ua/>
153. ТОВ “Велмарт”. URL: <https://velmart.ua/>
154. ТОВ “ЛотОК”. URL: <https://lotok.ua/>
155. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
156. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С.
157. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6)
158. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 346–348.
159. Семенча, І., & Гордієнко, С. (2022). Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір,

(181), 143-150. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>

160. Соболь, Г. О. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда (гол. ред.), М.І. Пітюлич, Н.М. Надь та ін. – Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2010. Спецвип. 29. Ч. 2 : Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. С. 119–123.

161. Латишева О.В., Касьянюк С.В., Мілявський М.Ю. Визначення особливостей управління витратами в системі формування стратегії економічної безпеки та сталого розвитку вітчизняних підприємств. Інформаційно-аналітичний наукометричний журнал «Економіка. Фінанси. Право», вип. №7, 2018, с. 40, С.15-20

162. Самодай, В., Донський, М., & Гладун, М. (2023). Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-34>

163. Руденко Є.М. Застосування «золотого правила економіки» для оцінки ділової активності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. – 2014. – № 16. – С. 42–49.

164. Костирко Л.А. Діагностика фінансової рівноваги господарюючого суб'єкта: оцінка підходів, методи, моделі, вибір рішень. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2008_10_2/kostirko.pdf.

165. Руденко, В. Імплементация "золотого правила" у фінансовий механізм регулювання інвестиційних процесів в Україні. Світ фінансів. 2022. Вип. 4. С. 142-153.

166. Соколова Л. В, Аль-Фахор Ескндер Суліаман Салти «Золоте правило економіки» як індикатор ділової активності сучасного підприємства. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXIX міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2021, 18-20 травня 2021 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є. І. Харків: НТУ «ХПІ». - С. 215.

167. Економічна енциклопедія [Текст] : у 3 т. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. - К. : Видавничий центр "Академія", 2000 . - ISBN 966-580-074-4. Т. 1 : А (абандон) - К (концентрація виробництва) / відп. ред. С. В. Мочерний. - [Б. м.] : [б.в.], 2000. - 864 с.

168. Повещенко, М. (2024). Організаційно-економічні аспекти побудови механізму управління витратами на підприємствах. Економічний простір, (189), 360-364. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-63>

169. Повещенко М.Е. Витрати торговельних підприємств: парадигмальні основи та напрями трансформації. Економіка та суспільство. 2025. No 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6486>

170. Повещенко, . М. Е. (2025). Оцінка функціонування підприємств роздрібної торгівлі в період воєнного стану. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2(6), 256-261. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-31S](https://doi.org/10.60022/2(6)-31S)

171. Управління витратами в конкурентному середовищі. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р.С. 275-277.

172. Повещенко М.Е. Система управління на підприємстві в період небезпечних умов. XI Міжнародній науково-практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики»м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 496.

173. Повещенко М.Е. Відмінність понять: “витрати”, “затрати” та “видатки”. Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 402 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі за видами економічної діяльності у 2022-2023 роках 1,2

Назва виду економічної діяльності	Код за КВЕД–2010	Роздрібний товарооборот за 2022		Роздрібний товарооборот за 2023	
		тис.грн	у % до підсумку	тис.грн	у % до підсумку
Усього	45+47	872089872,6	100,0	1211864482,8	100,0
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	45 (крім 45.2, 45.31)	39636511,8	4,5	80225675,2	6,6
Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	45.11	37159981,2	4,3	75500624,9	6,2
Торгівля іншими автотранспортними засобами	45.19	к	к	203280,6	0,0
Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	45.32	2216279,3	0,2	4306276,4	0,4
Торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів	45.40	к	к	215493,3	0,0
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	47	832453360,8	95,5	1131638807,6	93,4
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	47.1	448996846,6	51,5	620450920,3	51,2
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11	413435181,1	47,4	545488803,2	45,0
Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах	47.19	35561665,5	4,1	74962117,1	6,2
Роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.2	10509740,5	1,2	17108788,2	1,4
Роздрібна торгівля фруктами та овочами в спеціалізованих магазинах	47.21	к	к	к	к
Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах	47.22	1814967,8	0,2	2185197,2	0,2
Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та моллюсками в спеціалізованих магазинах	47.23	к	к	1195461,4	0,1
Роздрібна торгівля хлібобулочними, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах	47.24	3544999,9	0,4	6011733,8	0,5
Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах	47.25	3303609,1	0,4	7048079,1	0,6

Продовження дод. А

Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.26	1709801,7	0,2	557980,5	0,0
Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах	47.29	73467,8	0,0	к	к
Роздрібна торгівля пальним	47.3	131965346,3	15,1	151600669,4	12,5
Роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.4	46538002,2	5,3	64183704,5	5,3
Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах	47.41	4711524,7	0,5	6533344,6	0,6
Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.42	6757386,7	0,8	8952976,2	0,7
Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення	47.43	35069090,8	4,0	48697383,7	4,0
Роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах	47.5	4141082,9	0,5	5963808,8	0,5
Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах	47.51	к	к	к	к
Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно–технічними виробами в спеціалізованих магазинах	47.52	2721346,0	0,3	3628500,5	0,3
Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах	47.53	к	к	к	к
Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах	47.54	476929,6	0,1	784612,1	0,1
Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах	47.59	504577,2	0,1	934847,2	0,1
Роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах	47.6	3845383,3	0,5	5762847,5	0,5
Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах	47.61	464209,1	0,1	182100,8	0,0
Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах	47.62	281434,9	0,0	518809,1	0,1
Роздрібна торгівля аудіо– та відеозаписами в спеціалізованих магазинах	47.63	–	–	–	–
Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах	47.64	1209906,0	0,2	2255660,1	0,2
Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах	47.65	1889833,3	0,2	2806277,5	0,2
Роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах	47.7	184101028,9	21,1	259666562,2	21,4

Закінчення дод. А

Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах	47.71	14092096,9	1,6	24202456,9	2,0
Роздрібна торгівля взуттям та шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах	47.72	3534245,8	0,4	5230994,5	0,4
Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.73	100625710,3	11,5	144503087,1	11,9
Роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.74	1936887,7	0,2	2954912,9	0,3
Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах	47.75	4118794,8	0,5	6233935,6	0,5
Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах	47.76	47093,6	0,0	137126,8	0,0
Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах	47.77	618703,4	0,1	1149101,7	0,1
Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах	47.78	57789377,3	6,6	73012695,6	6,0
Роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах	47.79	1338119,1	0,2	2242251,1	0,2
Роздрібна торгівля з лотків і на ринках	47.8	к	к/с	—	—
Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами	47.81	—	—	—	—
Роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям	47.82	—	—	—	—
Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами	47.89	к	к	—	—
Роздрібна торгівля поза магазинами	47.9	к	к	6901506,7	0,6
Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет	47.91	к	к	6465361,2	0,5
Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами	47.99	к	к	436145,5	0,1

¹ Інформація сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів. Дані можуть бути уточнені.

² Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

к – Дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

– Явищ не було.

Додаток Б

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі

	Код за КВ ЕД–2010	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
		усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємств, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємств, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємств, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємств, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємств, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємств, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємств, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємств, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємств, тис.грн	усього, тис.грн	з них у фізичних осіб–підприємств, тис.грн
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	47.1	27712497,2	6569933,0	37983090,5	6134167,3	35404278,0	8743439,9	63200312,1	12309724,8	65221692,3	14521022,1	86873891,1	15728280,5	87430028,4	17951125,2	175213289,5	21405250,4	93286788,4	5515256,6	128605190,1	6912783,8
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11	20804485,2	3712263,0	32105768,3	3509159,2	27422207,5	4979099,3	53464901,0	6918733,8	53032166,4	8080813,6	72249728,0	8664692,5	68986862,8	9490418,6	151970511,0	10745219,8	75518075,8	3897112,1	103711465,3	4995427,7
інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах	47.19	6908012,0	2857670,0	5877322,2	2625008,1	7982070,5	3764340,6	9735411,1	5390991,0	12189525,9	6440208,5	14624163,1	7063588,0	18443165,6	8460706,6	23242778,5	10660030,6	17768712,6	1618144,5	24893724,8	1917356,1

Продовження дод. Б.

роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.2	20522 02,3	11632 34,8	17702 19,8	11935 95,3	25435 91,1	16989 00,9	36798 97,1	25026 42,7	40817 29,8	28982 59,2	4630589, 6	31504 25,5	63152 19,7	36287 82,5	8305 690,5	46144 44,2	72824 75,1	15040 45,5	993456 4,1	19169 27,8
роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах	47.2 1	11539 2,3	83639 ,8	10843 4,0	85436, 2	14548 5,5	10431 4,6	18561 1,4	14862 1,1	21034 8,3	19545 0,9	260559,5	22727 4,3	30241 0,1	27633 3,5	3806 10,2	35326 4,4	76026 ,0	53839, 6	109642 ,1	75051 ,1
роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах	47.2 2	20641 8,2	к/с	23304 6,8	16444 3,6	27958 2,2	24725 1,3	45826 4,5	41340 5,9	65798 5,5	55363 1,5	к/с	67830 7,5	к/с	97826 0,8	к/с	13597 29,2	82849 4,3	39828 1,6	133173 5,5	53942 5,9
роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах	47.2 3	15148 4,4	28572 ,9	10835 3,4	25998, 4	81514, 2	38443, 4	24089 8,4	61007 ,3	10851 4,2	75577, 0	к/с	80807, 7	к/с	11194 2,7	к/с	17583 9,6	к/с	33521, 6	к/с	44248 ,7
роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах	47.2 4	33762 9,4	к/с	34531 7,1	25127 8,1	66474 3,5	39603 0,9	80802 6,8	56652 0,2	10313 10,4	68630 5,0	1107997, 8	73641 1,5	13271 25,4	76638 5,2	1651 201,2	97147 8,0	к/с	30209 7,9	к/с	38128 4,6

Продовження дод. Б.

роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах	47.2 5	51687 9,5	28300 4,1	41095 6,7	28857 2,4	62640 5,5	39099 4,5	87804 8,7	55849 4,5	98894 9,0	56966 5,2	1065340, 2	59294 3,1	17520 19,8	56544 7,5	2739 570,2	55644 2,2	39852 74,1	30557 7,2	202936 6,5	39579 0,5
роздрібна торгівля тютюновими виробами в спец магазинах	47.2 6	44928 0,7	13209 4,9	29144 9,6	14422 0,1	35530 4,3	20177 0,2	52586 5,8	27864 4,5	44320 5,7	25006 0,2	485022,1	19741 6,7	50015 2,9	19696 5,9	4976 96,2	18393 0,3	10372 93,9	19211 5,1	386140 6,6	19353 3,2
роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах	47.2 9	27511 7,8	24260 0,0	27266 2,2	23364 6,5	39055 5,9	32009 6,0	58318 1,5	47594 9,2	64141 6,7	56756 9,4	808170,8	63726 4,7	78282 9,9	73344 6,9	1069 426,5	10137 60,5	40096 2,4	21861 2,5	683469 ,2	28759 3,8
роздрібна торгівля пальним	47.3	15554 769,0	19330 5,0	54962 03,8	17178 2,9	98999 96,4	27375 8,8	17086 534,8	40777 2,1	23221 604,9	50950 1,6	17052785 ,6	46980 1,6	15900 017,0	48775 1,8	3011 4450,4	61002 8,1	39094 647,0	90954 4,1	488634 07,2	10497 73,5
роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.4	37939 15,4	31340 8,1	27166 21,6	28506 1,2	35308 64,3	45389 7,0	34657 37,8	64757 8,8	67063 65,8	73875 8,5	4649492, 8	79112 4,8	50701 62,8	86548 1,7	1127 8703,6	10769 03,4	80238 49,2	94433, 5	700742 1,1	11258 8,9
роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах	47.4 1	25506 7,9	15992 4,4	68105 1,6	14784 7,5	50769 8,3	23719 9,5	60871 3,4	34022 0,8	75349 4,6	40384 9,0	617803,8	41975 2,2	10662 67,6	45810 5,1	1171 733,3	56346 5,3	70519 8,7	39141, 0	139446 5,1	51492 ,5
роздрібна торгівля телекомунікаційн им устаткуванням у спец магазинах	47.4 2	34258 4,7	72547 ,1	46952 1,0	73628, 7	58891 9,7	12753 8,1	68016 3,8	к/с	66911 6,7	19800 2,4	к/с	22011 9,6	10534 05,5	22743 6,1	2750 509,3	28044 1,2	48947 84,0	32659, 6	208739 0,0	38533 ,5

Продовження дод. Б

роздрібна торгівля в спец магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення	47.4 3	31962 62,8	80936 ,6	15660 49,0	63585, 0	24342 46,3	89159, 4	21768 60,6	к/с	52837 54,5	13690 7,1	к/с	15125 3,0	29504 89,7	17994 0,5	7356 461,0	23299 6,9	24238 66,5	22632, 9	352556 6,0	22562 ,9
роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спец магазинах	47.5	20814 26,3	13339 31,7	19184 51,3	12197 11,6	29426 26,8	18044 60,0	36554 10,8	26425 28,0	43377 23,2	30339 31,7	4767910, 2	32480 62,1	61356 82,3	37570 92,7	8781 892,0	47142 14,6	40562 96,0	78009 1,8	548732 1,7	84962 3,2
роздрібна торгівля текстильними товарами в спец магазинах	47.5 1	19878 6,0	17786 6,6	24437 7,5	к/с	43410 9,8	23315 6,4	36413 9,4	32915 6,9	60638 0,4	37687 9,5	624852,2	39274 1,6	66108 0,0	41059 4,9	8868 32,1	50191 7,9	36491 5,4	74399, 5	586316 ,6	79776 ,1
роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спец магазинах	47.5 2	94249 3,1	52723 0,5	88784 7,7	51081 8,7	12968 06,8	76417 0,9	18182 63,2	11608 34,2	20124 49,8	13309 01,1	2253998, 5	14263 21,7	30500 71,8	16918 68,1	4778 411,4	21035 21,1	23981 27,8	25128 0,0	310338 7,3	31480 1,2
роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спец магазинах	47.5 3	65462, 5	57457 ,0	51224, 9	к/с	80192, 0	67386, 6	10860 9,9	96114 ,8	11716 6,5	10748 7,4	131260,3	12285 9,0	16657 6,8	13706 0,6	1957 93,8	17186 9,8	65854 ,1	23436, 3	98142, 4	25343 ,3

Продовження дод. Б.

роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах	47.5 4	28581 9,4	17542 0,8	25031 3,7	15314 9,3	44856 4,2	24183 9,3	49875 6,1	34360 8,9	60939 1,9	40760 5,0	709354,5	44660 0,9	10076 39,8	51753 1,3	1314 675,0	67290 1,6	93487 8,8	29888 4,9	114435 7,7	28456 6,9
роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах	47.5 9	58886 5,3	39595 6,8	48468 7,5	34372 4,4	68295 4,0	49790 6,8	86564 2,2	71281 3,2	99233 4,6	81105 8,7	1048444, 7	85953 8,9	12503 13,9	10000 37,8	1606 179,7	12640 04,2	29251 9,9	13209 1,1	555117 ,7	14513 5,7
роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах	47.6	74825 3,8	33052 1,4	66396 9,7	29711 7,7	10200 74,6	43328 8,0	98489 6,0	61720 5,2	15615 97,1	73737 3,5	2011886, 3	79736 0,0	20884 39,5	81394 3,6	2734 565,9	99403 3,1	13966 23,0	11591 0,5	292147 0,6	13823 2,2
роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах	47.6 1	26774 1,4	73440 ,7	79739, 5	59485, 8	18552 9,4	78147, 9	15312 4,7	10453 4,1	16614 8,5	11587 6,4	187939,3	11952 0,6	22032 8,9	12017 1,2	4130 55,4	17622 9,9	30742 7,1	22421, 7	475883 ,1	22466 ,0
роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах	47.6 2	31770 7,3	12376 1,2	29983 6,4	11636 9,5	31716 8,6	16699 2,3	29477 6,0	22576 8,2	35265 7,6	26427 2,9	483511,2	28028 4,4	46203 5,7	24657 3,8	3814 14,0	26788 6,9	13258 4,0	38593, 0	188691 ,3	49612 ,0
роздрібна торгівля аудіо– та відеозаписами в спеціалізованих магазинах	47.6 3	5028,6	к/с	3673,5	3449,0	5303,2	к/с	7983,8	к/с	8267,8	к/с	к/с	7982,8	к/с	7283,3	к/с	8972, 8	к/с	994,4	к/с	551,4

Продовження дод. Б.

роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах	47.6 4	78467, 4	69146 ,1	70538, 7	65671, 2	13844 7,9	к/с	15675 9,5	14362 0,5	52668 1,3	к/с	к/с	19676 6,6	к/с	23869 0,7	к/с	30117 4,3	к/с	24838, 9	к/с	29250 ,4
роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах	47.6 5	79309, 1	к/с	21018 1,6	52142, 2	37362 5,5	к/с	37225 2,0	к/с	50784 1,9	17586 1,4	672403,4	19280 5,6	68520 3,6	20122 4,6	8975 35,1	23976 9,2	34724 6,7	29062, 5	422527 ,2	36352 ,4
роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах	47.7	18544 967,6	27500 58,6	16631 554,4	27025 60,5	26820 662,8	39754 16,8	23157 815,8	58465 67,1	38043 829,8	69743 86,8	42542773 ,8	76090 58,2	51672 463,9	81292 76,9	5949 2887, 5	10181 031,8	51595 257,1	18637 80,8	613469 04,2	21573 84,1
роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах	47.7 1	34360 11,7	87792 0,2	41203 73,0	83777 3,8	53494 46,6	12408 20,0	62342 00,5	19189 84,6	70047 09,7	23457 00,4	8368267, 6	26161 40,9	82167 66,4	25794 84,5	1343 4305, 1	32416 43,2	36533 64,1	42009 4,4	771661 1,1	53719 2,2
роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах	47.7 2	77370 7,8	26120 1,5	19295 44,8	26766 2,4	21009 82,8	к/с	16795 98,5	63243 3,1	18781 00,8	к/с	к/с	82280 6,2	к/с	80787 7,1	к/с	99650 3,6	к/с	18472 1,2	к/с	21428 9,4
роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.7 3	57295 50,3	40946 5,2	49293 85,8	40918 2,4	76199 03,0	53956 6,5	89847 44,1	68684 5,8	10450 550,2	69156 4,0	13499508 ,5	68250 8,5	17098 769,9	82583 8,6	1910 3671, 9	96594 2,6	21834 429,2	22222 8,4	224803 71,6	20102 1,3
роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.7 4	25637 3,4	96140 ,1	27867 9,0	97827, 2	40143 5,1	15193 3,4	51993 1,6	22073 8,7	87977 0,9	25704 2,8	1131013, 7	29779 0,3	13308 66,5	36941 6,9	1839 931,7	53284 0,2	20943 18,9	44165, 4	274827 5,2	54887 ,2

Продовження дод. Б.

роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах	47.7 5	14125 52,7	18776 9,2	10177 34,6	17477 2,5	19165 01,8	25353 9,8	19972 30,3	36067 0,5	28375 47,5	42969 7,1	2663104, 8	48775 7,7	к/с	50330 3,7	5221 988,9	64137 1,5	92978 3,1	87529, 3	883237 ,5	14503 9,4
роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах	47.7 6	20330 2,2	18295 6,3	18222 0,8	16936 4,6	28565 6,6	25629 7,6	41930 0,1	39269 3,8	50926 2,6	49000 7,3	611364,1	59746 2,9	81181 1,7	75187 6,6	1109 204,2	10411 21,8	21634 2,0	14983 1,3	к/с	22938 8,0
роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах	47.7 7	37423 4,7	к/с	32494 0,6	12770 6,0	62197 5,4	21785 7,8	75738 4,9	34951 1,6	78344 6,7	45356 7,0	847167,3	55938 6,5	11258 73,7	65389 3,0	1408 057,5	78851 8,4	11628 51,6	33601 7,2	120839 8,0	32551 2,1
роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах	47.7 8	62152 02,9	к/с	37074 83,0	к/с	82734 60,9	к/с	20437 72,9	к/с	13106 030,5	к/с	к/с	11683 78,6	к/с	12516 88,4	к/с	15350 14,0	к/с	23623 4,2	238394 84,3	26786 2,2
роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах	47.7 9	14403 1,9	12728 4,3	14119 2,8	к/с	25130 0,6	21244 7,9	52165 2,9	к/с	59441 0,9	к/с	к/с	37682 6,6	к/с	38589 8,1	к/с	43807 6,5	55792 1,7	18295 9,4	216907 ,9	18219 2,3
роздрібна торгівля з лотків і на ринках	47.8	38522 45,5	38357 60,3	30150 92,7	30015 29,6	40569 57,2	40353 64,8	59896 92,2	59566 13,1	64687 54,1	64225 63,3	6694967, 1	66486 54,2	70367 16,5	68230 45,0	7977 451,0	79352 27,9	30852 2,7	25457 1,9	369172 ,9	28793 9,6

Закінчення дод. Б.

роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами	47.8 1	75216 7,3	74082 3,1	57818 6,8	к/с	78438 5,8	к/с	11320 37,5	11014 41,4	12311 71,0	11879 46,7	к/с	12389 71,4	14309 77,7	12396 25,7	1422 719,7	14072 32,4	11422 4,6	83270, 8	157624 ,2	92428 ,3
роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям	47.8 2	13919 04,9	13896 99,9	93330 9,8	к/с	12517 29,3	к/с	19446 45,9	к/с	21311 48,9	21301 55,5	к/с	22382 05,9	к/с	22865 44,0	2688 001,4	26738 73,2	63254 ,8	56019, 3	69842, 0	65873 ,4
роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами	47.8 9	17081 73,3	17052 37,3	15035 96,1	15024 95,2	20208 42,1	20158 41,6	29130 08,8	к/с	31064 34,2	31044 61,1	к/с	31714 76,9	к/с	32968 75,3	3866 729,9	38541 22,3	13104 3,3	11528 1,8	141706 ,7	12963 7,9
роздрібна торгівля поза магазинами	47.9	14818 36,5	70858 7,5	14529 47,9	77220 6,0	30105 49,5	12292 19,1	29696 93,6	19400 57,9	41092 06,8	25484 17,1	5558905, 5	31379 57,3	77415 92,0	40867 72,8	1044 5696, 5	59612 97,7	48929 24,5	29494 8,6	670186 2,1	40526 8,2
роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет	47.9 1	71908 3,4	26031 3,5	84591 7,6	31814 5,0	17651 89,7	56557 4,8	18810 75,9	10162 40,8	28281 17,4	14973 18,8	4109363, 8	19853 90,1	59820 48,1	28335 03,5	8448 556,7	44028 59,8	38184 12,7	18632 1,8	560376 6,9	26946 8,2
інші види роздрібної торгівлі поза магазинами	47.9 9	76275 3,1	44827 4,0	60703 0,3	45406 1,0	12453 59,8	66364 4,3	10886 17,7	92381 7,1	12810 89,4	10510 98,3	1449541, 7	11525 67,2	17595 43,9	12532 69,3	1997 139,8	15584 37,9	10745 11,8	10862 6,8	109809 5,2	13580 0,0

№ 327

від «4» грудня 2024 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо – наукового) рівня вищої освіти
Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу
«Міжрегіональної Академії управління персоналом»
Повещенку Максиму Едуардовичу
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ–МАРКЕТ» повідомляє,
що надані в дисертаційній роботі Повещенка Максима Едуардовича
рекомендації щодо індикаторів стратегії оптимізації управління витратами, що
забезпечує можливість формування адаптивної, аналітично обґрунтованої
методики оцінювання типу стратегії оптимізації витрат у динамічному
конкурентному середовищі

Індикатори стратегії оптимізації управління витратами використовується
спеціалістами ТОВ «АТБ–МАРКЕТ»

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем
захисту дисертації Повещенку М.Е.

Затверджено і підписано від імені ГРУПИ АТБ-МЕРКЕТ 2024 року.

Шоповалова Н.А.
Генеральний директор



Бобров О.С.
Головний бухгалтер

№ 32-12/24

від «30» грудня 2024 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо – наукового) рівня вищої освіти
Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу
«Міжрегіональної Академії управління персоналом»
Повещенку Максиму Едуардовичу
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

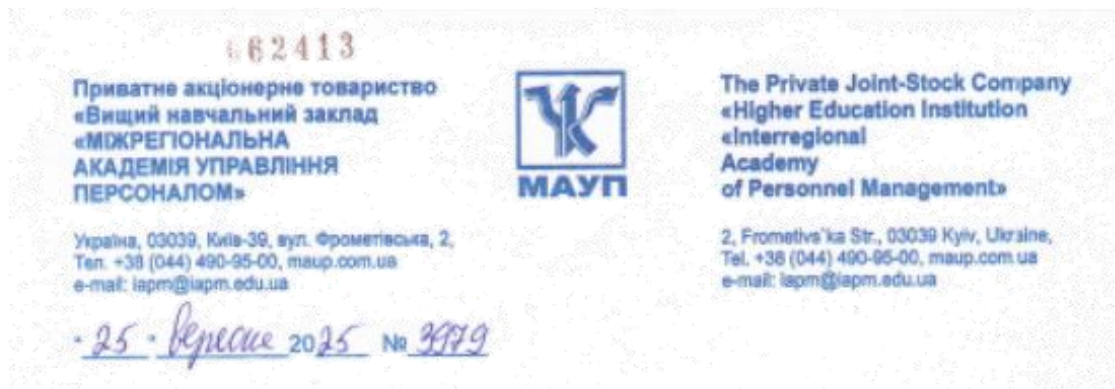
Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Повещенка Максима Едуардовича рекомендації щодо економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі, який полягає у формуванні інтегрованої, багаторівневої системи стратегічного, тактичного та операційного управління ресурсами, що поєднує фінансово-економічні, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні, мотиваційні, нормативно-правові та безпеково-ризикові інструменти в єдину адаптивну структуру, орієнтовану на підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів, узгодження управлінських рішень із концепцією стратегічного розвитку, забезпечення стійкості торговельної діяльності в умовах цифровізації, конкурентного середовища, логістичних ризиків і воєнно-економічної нестабільності.

Економічний механізм оптимізації управління витрат використовується спеціалістами ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Повещенка М.Е.

Дригуш Світлана Василівна
Директор з фінансових та
адміністративних питань





ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
здобувача третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри
економіки та управління бізнесом
Повещенка Максима Едуардовича

Дослідження Повещенка Максима Едуардовича на тему «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі» виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0121U000270).

У рамках даної наукової теми НДР Повещенко М.Е. провів комплексне дослідження щодо інтегральний показник розвитку підприємства, який виступає універсальним інструментом моніторингу динаміки ефективності, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між економічними, організаційними та фінансовими складовими розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

