

Герасименко Т.О.

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4684-4773>*

Gerasymenko Tamara*Lviv University of Trade and Economics***Медвідь Л.Г.**

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-9067>*

Medvid Liubov*Lviv University of Trade and Economics*

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ РИТЕЙЛУ

ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF OPERATIONAL ACTIVITIES OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN RETAIL DEVELOPMENT TRENDS

Анотація. У статті аргументовано необхідність зміни підходів до формування аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю через призму зростаючої ролі роздрібної торгівлі, як складової національної економіки, що забезпечує макроекономічну стабільність, формує підґрунтя для повоєнної відбудови і досягнення цілей сталого розвитку та її сучасні тренди. Зокрема, проаналізовано стан роздрібної торгівлі в Україні за 2015–2024 роки за допомогою оцінювання динаміки показників роздрібного товарообороту; кількості підприємств; рівнів торговельної націнки, валового прибутку та операційної рентабельності. Встановлено, що оборот вітчизняних підприємств, основним видом діяльності яких є “Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами”, впродовж десяти років зріс у фактично діючих цінах з 487,6 млрд грн – у 2015 р. до 1512 млрд грн – у 2024 р., а прискорені темпи його зростання були характерними для великих і середніх підприємств. Досліджено, що збільшення обсягів реалізації супроводжувалося зростанням середнього рівнів торговельної націнки та валового прибутку (валової маржі) з одночасним зменшенням кількості роздрібних торговельних

підприємств в Україні з 16683 од. – у 2015 році до 10623 од. – у 2024 році, що відбулося, в основному, за рахунок суттєвого, більше, ніж у півтора рази, скорочення кількості малих і мікропідприємств. Встановлено випередження темпів зростання рівня валового прибутку над темпами зростання операційного прибутку, починаючи з 2019 року, що засвідчує «удорожчання» ведення торговельного бізнесу та спонукає до пошуку підприємствами шляхів оптимізації витрат і підвищення ефективності господарювання. Подано уточнене тлумачення аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю торговельних підприємств як «інформаційного потоку, який формується в результаті систематизації та обробки, з застосуванням відповідного методичного інструментарію, економічних, соціальних та екологічних складових внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства для прийняття виважених рішень оперативного, тактичного і стратегічного характеру». На основі ідентифікованих викликів та тенденцій розвитку ритейлу, виокремлені інноваційні практики, впровадження яких, як вбачається, сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності торговельних підприємств в умовах

невизначеності та обумовлюватиме необхідність зміни підходів до формування аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю торговельних підприємств.

Ключові слова: роздрібна торгівля, торговельні підприємства, аналітичне забезпечення, управління операційною діяльністю.

Постановка проблеми. Роздрібна торгівля є важливою складовою національної економіки і, водночас, одним із основних інструментів стимулювання інновацій, структурних перетворень та інституціональних змін. В умовах повномасштабної війни України з країною агресором – росією, роздрібна торгівля, задовольняючи потреби населення у товарах, створюючи нові робочі місця та генеруючи значні податкові надходження, виступає основним джерелом забезпечення макроекономічної стабільності й економічної, насамперед, продовольчої безпеки, та формує підґрунтя для повоєнної відбудови і досягнення цілей сталого розвитку. «Торгівля та торгова політика повинні виступати в ролі каталізатора соціально-економічного та екологічно стійкого розвитку, сприяючи здійсненню зобов'язання по створенню економіки, орієнтованої на інтереси людей, яке сформульовано в Порядку денному на період до 2030 року» [17]. Відповідно, «вплив торгівлі на сталий розвиток залежить від того, якою мірою уряди країн зможуть взаємоузгодити цілі у сферах: екологічній – охорони навколишнього середовища й торгівлі; соціальній – людського розвитку, зорієнтованого на збереження стабільності суспільних і культурних систем та зменшення конфліктів у суспільстві в процесі товарно-грошового обміну; економічній – взаємної підтримки в процесі оптимального використання обмежених ресурсів та застосуванні енерго- та матеріалозберігаючих технологій для створення сукупного доходу» [15, с. 38].

Одним із основних інструментів ефективного функціонування роздрібно торгівлі та підтримки її статусу – каталізатора національної економіки, є повноцінне аналітичне забезпечення управління операційною діяльністю підприємств. Своєю чергою, визначення основних напрямів його удосконалення для прийняття ефективних та своєчасних рішень тактичного і стратегічного характеру нерозривно пов'язане з постійним моніторингом поточного стану і тенденцій розвитку роздрібно торгівлі з огляду на її динамічність в нестабільних реаліях господарювання. Адже, розуміння сучасних викликів і можливостей та трендів розвитку ритейлу як на

світовому, так і на національному рівнях дозволяє максимально врахувати інформаційні запити управління та сформувати адекватне аналітичне забезпечення для прийняття рішень.

Метою статті є визначення основних напрямів удосконалення аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю торговельних підприємств через дослідження стану і тенденцій розвитку вітчизняної роздрібно торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, організаційні та методичні питання формування аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів бізнесу, у т.ч. і торговельних підприємств, були і залишаються у центрі уваги сучасних науковців. Вагомий внесок у розвиток даних питань зробили такі науковці, як: Т. Гоголь, Т. Камінська, Л. Кононенко [5], М. Корінько, П. Куцик, І. Лазарішина, В. Лень, Є. Мних, К. Нагірська, С. Ніколаєва [5], П. Пуцентейло, В. Савчук, Н. Сікач [13], Д. Хахалєв [16], С. Шкарабан та ін.

Сутність, функції роздрібно торгівлі та її роль в національній економіці; оцінювання стану і тенденцій, окреслення викликів і можливостей висвітлені в працях вітчизняних науковців: В. Апопія, М. Барни, Т. Васильціва, В. Куцик, П. Куцика [6], Р. Лупака [8], О. Качана [8], О. Кучанського [7], А. Мазаракі, Н. Міценко [9], І. Міщука [9], Б. Семака, Т. Тарасової [15], Е. Терещенко, О. Трут, О. Школенко [17] та ін.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць вітчизняних науковців, варто зазначити, що недостатньо дослідженими залишаються питання удосконалення аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю торговельних підприємств з урахуванням сучасних трендів розвитку ритейлу та концепції сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на те, що будь-яке роздрібне торговельне підприємство, як відкрита система, є підсистемою вищого порядку – галузі, врахування її стану і трансформацій, з однієї сторони, та стрімкого розвитку сучасних цифрових технологій, з іншого, у контексті забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку є визначальними у процесі формування аналітичного забезпечення управління.

Зокрема, врахування стану і тенденцій зміни основних показників, які характеризують вітчизняний ритейл, дозволяє оцінити структуру торговельної галузі, виявити потенційні можливості і загрози, тобто у загальному оцінити зовнішнє середовище, в якому функціонує торговельне підприємство. Більш детальний

аналіз основних показників у розрізі великих, середніх, малих та мікропідприємств дозволяє виявити загальні тенденції розвитку торговельного бізнесу та позиції конкурентів, що характерні для тієї групи підприємств, до якої належить окреме підприємство.

Стан та тенденції розвитку роздрібної торгівлі, як виду діяльності національної економіки, дозволяють охарактеризувати такі основні показники, як: обсяг товарообороту, кількість підприємств, рівень валового прибутку (валової маржі) та операційна рентабельність.

За даними Державної служби статистики, оборот вітчизняних підприємств, основним видом діяльності яких є «Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами», впродовж десяти років зріс у фактично діючих цінах з 487,6 млрд грн – у 2015 р. до 1512 млрд грн – у 2024 р. (рис. 1).

Позитивна тенденція спостерігалася впродовж усіх років, окрім 2022. Така ситуація була характерна для великих, середніх та мікропідприємств. Попри війну, товарооборот малих

підприємств і в 2022 році мав позитивну тенденцію. Зменшення продажу товарів ух 2022 році на 73,4 млрд грн порівняно з 2021 роком було обумовлено початком повномасштабної війни росії в Україні. Для вітчизняного ритейлу, як і для підприємств інших видів діяльності, 2022 рік став роком виживання – задля збереження бізнесу. Суттєве зменшення обсягів реалізації, обумовлене втратою купівельної спроможності населення та зменшенням його кількості через вимушену міграцію; нестача кадрів; руйнування логістичних ланцюгів постачання товарів, енергетичної інфраструктури, складів і торговельних точок внаслідок ворожих обстрілів – це далеко не вичерпний перелік основних чинників, які ускладнили повноцінне функціонування вітчизняного ритейлу.

Однак вже у 2023 році, не зважаючи на війну, торговельні підприємства – одні з перших з-поміж інших господарюючих суб'єктів продемонстрували позитивну динаміку до відновлення. Про це свідчить зростання роздрібного товарообороту у 2023 році порівняно з довоєнним, 2021 роком – на

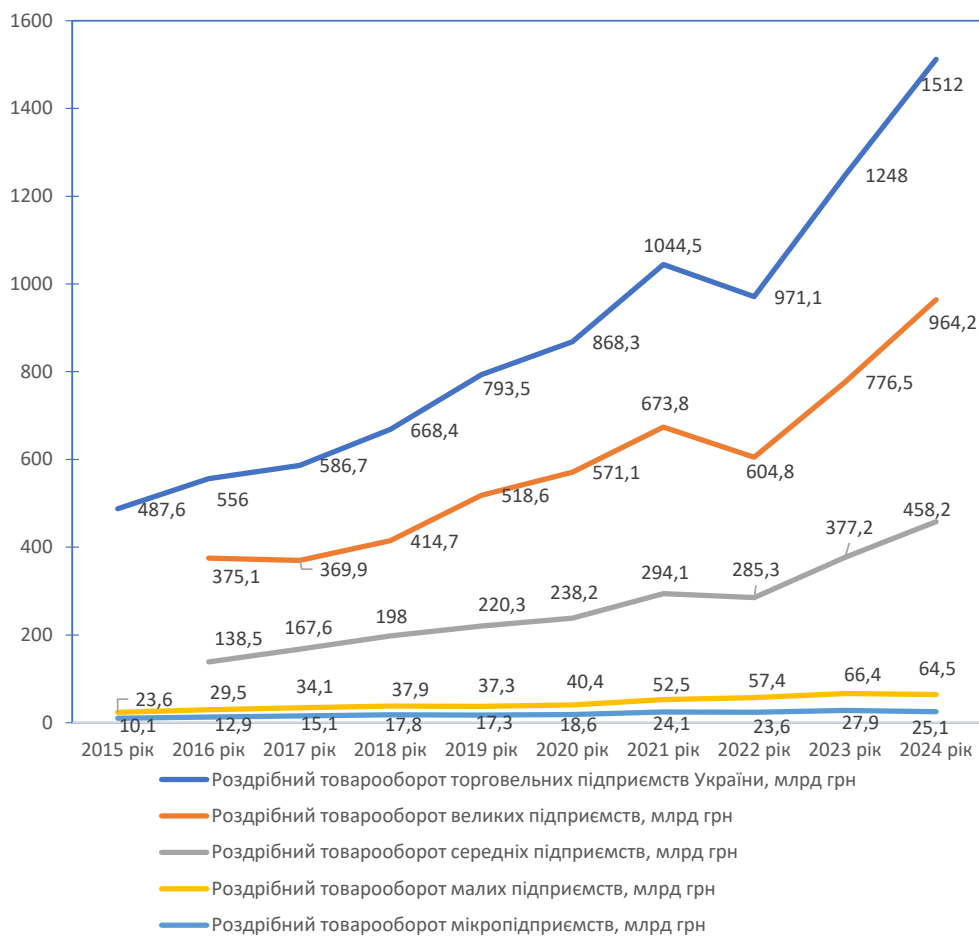


Рис. 1. Динаміка роздрібного товарообороту торговельних підприємств України за 2015–2024 роки

*Примітка: Дані про товарооборот великих і середніх підприємств за 2015 рік в офіційному джерелі [2] – відсутні.
Джерело: сформовано авторами на основі джерела [2]

19,48%, а в 2024 р. – на 44,76%. Варто зазначити, що темпи зростання обсягів роздрібного товарообороту впродовж 2023-2024 років підприємств великого і середнього торговельного бізнесу прискорювалися, а малого і мікробізнесу, навпаки, сповільнювалися. На наш погляд, це обумовлено тим, що великий і середній торговельний бізнес, по-перше, мав більший запас, насамперед, фінансової міцності, а, по-друге, виявився більш відкритим до змін та здатним до впровадження інновацій.

Досить суттєве зростання товарообороту спостерігається в роздрібній торгівлі і в 2025 році. Так, зокрема, як свідчать результати дослідження, проведеного профільним об'єднанням гравців ринку роздрібної торгівлі та компаній, безпосередньо пов'язаних із ритейлом – Асоціацією ритейлерів України (RAU) разом із YouControl (продукт YC.Market), товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за шість місяців 2025 року склав 936,6 млрд грн порівняно з 800,2 млрд грн аналогічного періоду 2024 року, тобто зріс на 17% [4]. Однак, необхідно зауважити, що суттєве зростання товарообороту було

обумовлено досить високим рівнем інфляції. За даними НБУ у червні 2025 року рівень інфляції склав 14,3% у річному вимірі [10]. З огляду на це, зростання товарообороту у порівнянних цінах склало 2,7%. Це дає підстави стверджувати, що, попри війну, роздрібні торговельні підприємства розвиваються, адаптуючись до нових реалій.

Окрім цього, варто зазначити, що за даними Forbes Ukraine, до трійки лідерів української економіки, що формують економічну стійкість країни в умовах війни увійшла компанія АТБ – представник роздрібної торгівлі. За результатами аналітиків оборот компанії за перше півріччя 2025 року склав 139 млрд грн, податкові надходження 18,02 млрд грн, що, відповідно, на 19,8% та 35,9%, більше, ніж за аналогічний період 2024 року [1].

Водночас, загальна кількість торговельних підприємств в Україні впродовж десяти років зменшилася з 16683 од. – у 2015 році до 10623 од. – у 2024 році (рис. 2).

Зменшення кількості торговельних підприємств відбулося за рахунок суттєвого, більше, ніж у півтора рази, скорочення кількості малих

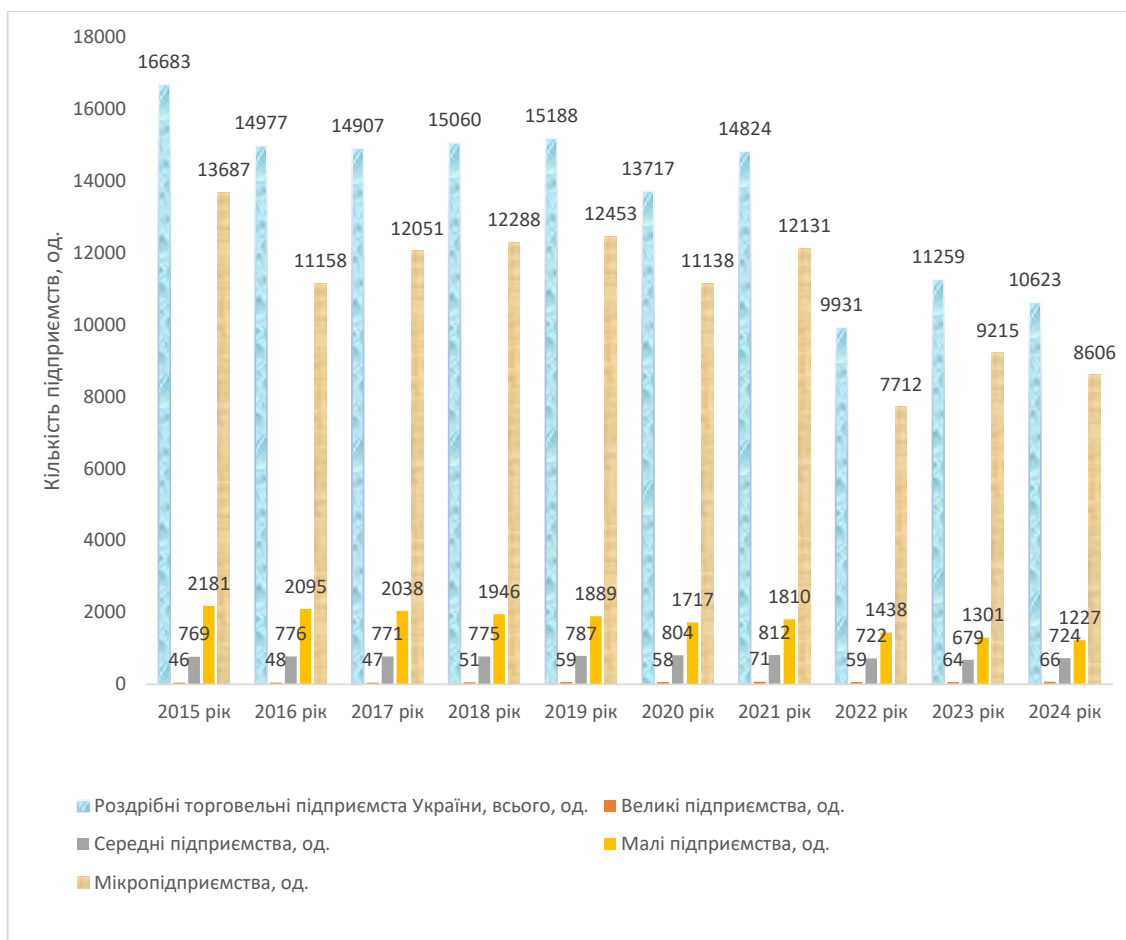


Рис. 2. Динаміка роздрібних торговельних підприємств України за 2015–2024 роки

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [2]

і мікропідприємств. Зокрема, у 2024 році порівняно з 2015 роком кількість малих підприємств зменшилася на 954 од., а мікропідприємств – на 5081 од. Кількість середніх підприємств впродовж досліджуваного періоду зменшилася на 45 од., а великих – зросла на 20 од.

Відповідно, частка великих і середніх підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання у сфері роздрібної торгівлі у 2024 році порівняно з 2016 роком зросла більше, ніж у два рази. У той же час, частка товарообороту великих підприємств у загальному роздрібному товарообороті зменшилася за аналогічний період з 67,46% до 63,77%, а середніх – збільшилася – на 5,39%.

Варто зазначити, що найменшою, впродовж 2015–2024 років, була кількість роздрібних торговельних підприємств у 2022 році. Суттєве скорочення кількості роздрібних торговельних підприємств з 14824 од. – у 2021 році до 9931 од. – у 2022 році було обумовлено повномасштабною війною росії в Україні. Водночас, вже у 2023 році кількість підприємств збільшилася до 11259 од. З-поміж інших факторів, зростання було «забезпечене і завдяки релокації бізнесу з тимчасово окупованих територій, і реєстрації економічно активних внутрішньо переміщених осіб на Заході України» [9, с. 29].

Дослідження середнього рівня торговельної націнки в роздрібних торговельних підпри-

ємствах України впродовж 2016–2024 років засвідчує чітку тенденцію до його зростання – з 21,8% (2016 р.) до 30,2% (2024 р.) (рис.3). Водночас, торговельна націнка зростала не тільки у відносному, але і вартісному виразі. Це було обумовлено, в основному, зростанням купівельної вартості товарів та транспортно-заготівельних витрат. Несуттєве зниження рівня (1,4%) спостерігалось тільки у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Високий середній рівень торговельної націнки у вітчизняній роздрібній торговельній мережі обумовлений чіткою тенденцією до його зростання у великих підприємствах торгівлі: з 22,6% у 2016 році – до 36,1% у 2024 році. Рівень торговельної націнки середніх підприємств впродовж досліджуваного періоду становив 21–22%; малих – 19–22%; мікропідприємств – 22–24%. Варто зазначити, що тільки на малих та мікропідприємствах спостерігалось зниження рівня націнки у період повномасштабної війни 2022–2024 років порівняно з 2021 роком.

Зростання середнього рівня торговельної націнки у вітчизняних підприємствах роздрібної мережі, що забезпечувалося в основному за рахунок великих підприємств, обумовлювало зростання рівня валового прибутку (валової маржі) впродовж 2015–2024 років (за винятком 2023 року, для якого характерний несуттєвий спад – 0,6%) (рис. 4). Це, своєю чергою, дозво-

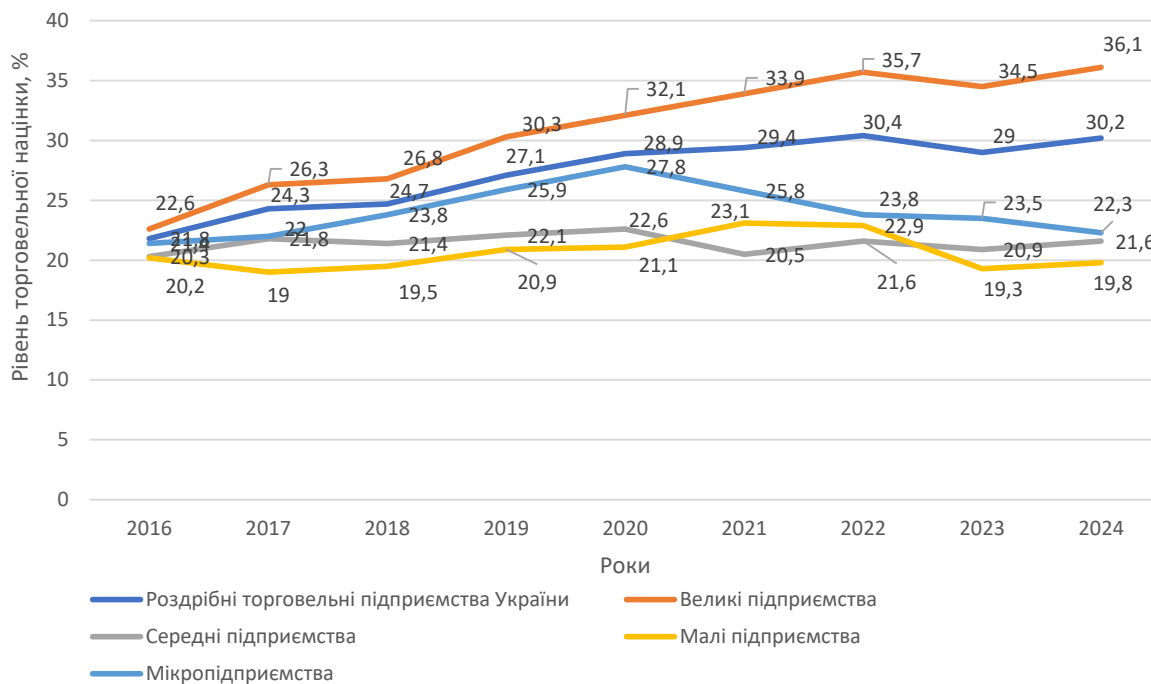


Рис. 3. Динаміка середнього рівня торговельної націнки в роздрібних торговельних підприємствах України за 2016–2024 роки

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [2]

ляло підтримувати операційну рентабельність у цілому для всіх торговельних підприємств на рівні більшому, ніж 10% (рис. 4). Однак, така тенденція в операційній діяльності спостерігалася тільки для великих і середніх підприємств (рис. 5–6). Рівень валового прибутку малих підприємств – 16-19% та мікропідприємств – 18-22%, який мав місце у 2015–2024 роках, не забезпечував високий рівень рентабельності їх операційної діяльності (рис. 7–8). Крім цього, збитковою була операційна діяльність малих підприємств впродовж 2019–2021 років та мікропідприємств – за 2015–2018 роки.

Починаючи з 2019 року спостерігається випередження темпів зростання рівня валового прибутку над темпами зростання операційного прибутку. Це свідчить про зростання величини операційних витрат, які не входять до складу собівартості реалізованих товарів. Іншими словами, зростає величина витрат, пов'язаних із веденням торговельного бізнесу. Особливої актуальності дана проблема набу-

ває для великих підприємств. На наш погляд, їхнє прагнення до максимізації прибутку шляхом постійного збільшення рівня торговельної націнки, навпаки, невдовзі може призвести до його мінімізації. Вважаємо, що за цих обставин великим підприємствам необхідно зосередитись на забезпеченні стабільності досягнутого рівня торговельної націнки та залученні нових споживачів. Це, своєю чергою, дозволить зміцнити їх ринкову позицію і прискорити оборотність товарів та, як наслідок, досягти бажаного рівня операційної діяльності. Відповідно, цифровий документообіг, аналітика великих даних, використання штучного інтелекту, прозорість ланцюжка поставок має стати стандартом для підприємств роздрібною торгівлі, оскільки це відкриває «нові можливості для підвищення операційної ефективності та залучення клієнтів, пропонуючи значні перспективи для подальшого розвитку галузі» [7]. Використання штучного інтелекту та персоналізованих технологій дозволять зберегти гнучкість, адаптив-

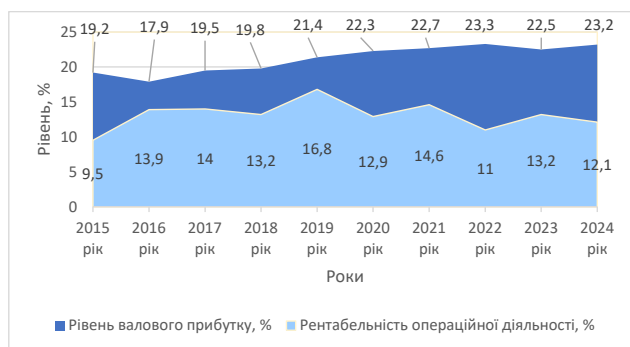


Рис. 4. Динаміка середніх рівнів валового прибутку та операційної рентабельності торговельних підприємств України за 2015–2024 роки

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [2]

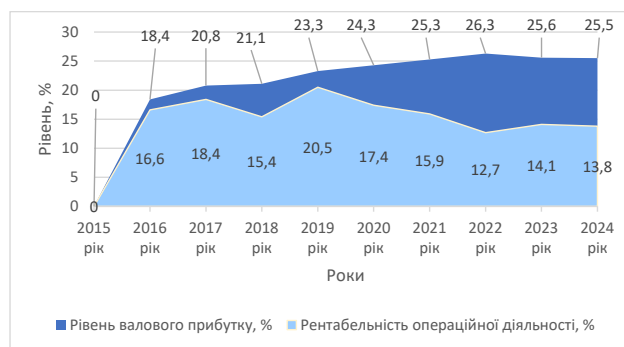


Рис. 5. Динаміка середніх рівнів валового прибутку та операційної рентабельності великих торговельних підприємств України за 2015–2024 роки

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [2]

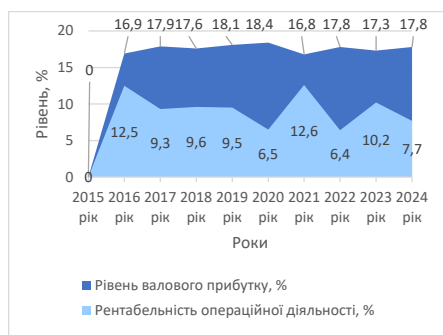


Рис. 6. Динаміка середніх рівнів валового прибутку та операційної рентабельності середніх торговельних підприємств України за 2015–2024 роки

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [2]

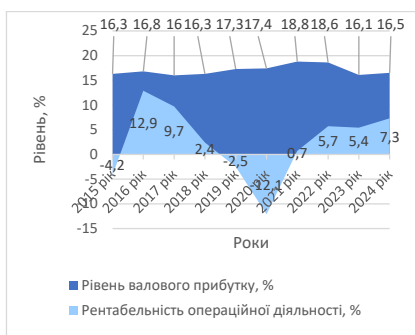


Рис. 7. Динаміка середніх рівнів валового прибутку та операційної рентабельності малих торговельних підприємств України за 2015–2024 роки

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [2]

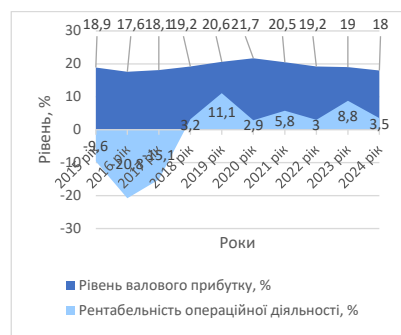


Рис. 8. Динаміка середніх рівнів валового прибутку та операційної рентабельності торговельних мікропідприємств України за 2015–2024 роки

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [2]

ність та оперативність у прийнятті важливих бізнес-рішень у роздрібній торгівлі.

Безперечно, «торгівля є провідним інструментом налагодження та розширення економічних відносин, головними учасниками яких, з одного боку, є виробники, які зосереджуються на збільшенні обсягів реалізації продукції та кінцевому отриманні більшого прибутку, а, з іншого, – споживачі, які прагнуть задовольнити купівельні потреби, отримуючи товари належної якості та відповідно до її рівня ціни» [8, с. 47].

Однак, якщо в XX столітті влада на ринку належала виробникам, то в XXI столітті – споживачам. Споживача XXI століття, насамперед, цікавить цінність товару, яку може запропонувати те чи інше торговельне підприємство. Саме фокусування на цінності спонукатиме підприємства ритейлу збільшувати пропозицію власних марок.

Відповідно, торгівля XXI століття має ґрунтуватися на клієнторієнтованому підході, що передбачає, насамперед, максимальне задоволення індивідуальних потреб споживачів. Тобто, «персоналізація переходить з категорії приємного бонусу до топової потреби клієнтів» [14], споживацькі вподобання яких постійно змінюються.

Так, зокрема, за результатами дослідження «Споживацькі настрої українців у 2024 році», проведеного вже п'ятий рік поспіль фахівцями Deloitte Ukraine, війна та економічна нестабільність продовжують змінювати споживацькі звички українців. Як зазначає керівник галузевої групи з ритейлу та оптової дистрибуції Deloitte Ukraine О. Ямпольський, «українці все більше підтримують соціально відповідальний бізнес та все рідше обмежують себе у витратах, знаходячи нові стратегії для подолання постійних викликів, ... спостерігається зміщення фокусу з частоти покупок на збільшення середнього чека, особливо в таких категоріях, як продукти харчування та медикаменти, де 37% опитаних збільшили витрати. Українці продовжують віддавати перевагу соціально відповідальним бізнесам: 62% респондентів уникають компаній, які не вийшли з ринку рф, а для 55% опитаних важливо, щоб бізнес допомагав ЗСУ. Це демонструє високий рівень громадянської свідомості та готовність підтримувати економіку в складний час» [3].

Вищезазначене підтверджує безальтернативність побудови «динамічної, сталої, інноваційної та орієнтованої на людей економіки» [11], складовою якої є торгівля, що виконує функції соціально-економічної системи в умовах ста-

лого розвитку держави та спрямована на життєзабезпечення населення й підвищення якості його життя. У цьому контексті Резолюцією 70/1 Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 р. «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» зацентовано увагу на необхідності підтримки «універсальної, ґрунтованої на правилах, відкритої, прозорої, передбачуваної, всеохопної, недискримінаційної та справедливої торгової системи в рамках Світової організації торгівлі, а також змістовної лібералізації торгівлі» [11].

Не менш важливим для формування аналітичного забезпечення управління вбачається і врахування можливостей використання сучасних технологій в операційній діяльності торговельних підприємств. Швидкозмінна сфера цифрових технологій, яка забезпечує розвиток електронної комерції (e-commerce), мобільних продажів (m-commerce) та продажів через соціальні мережі, а також використання великих даних (Big Data) сприяє розширенню інформаційної бази та деталізації аналітичних досліджень, а, відповідно, і підвищує рівень виваженості управлінських рішень.

Таким чином, з огляду на сучасний стан вітчизняного ритейлу у контексті тенденцій зміни його основних показників, а також із урахуванням стрімкого розвитку технологій та розуміння бізнесу і громадян у необхідності досягнення Цілей сталого розвитку, вважаємо, що задля забезпечення ефективного функціонування роздрібних торговельних підприємств нагальною є впровадження інноваційних практик, пов'язаних із:

- цифровізацією (використанням електронних платформ, штучного інтелекту і персоналізованих технологій);
- застосуванням омніканального підходу шляхом інтеграції онлайн і офлайн-каналів (магазини, сайт, соцмережі) в єдину систему, яка дозволяє клієнту вільно переключатись з одного каналу на інший та здійснювати покупки у зручний для нього спосіб;
- персоналізацією (індивідуалізацією пропозицій для споживачів;
- екологічністю і соціальною відповідальністю (надання переваги покупців «зеленим» брендам, екологічній упаковці та екологічно чистому виробництву).

Вищезазначене обумовлює потребу у зміні підходів до формування аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю торговельних підприємств. Центром таких змін є сталий розвиток, адже на сьогодні він має стати

загальною векторною концепцією управління всіх, без винятку, підприємств. У цьому контексті погоджуємось із думкою Д. Хахалева, що «сталий розвиток передбачає новий підхід до прийняття рішень у всіх секторах суспільства, що вимагає глибшого та комплекснішого аналізу взаємозв'язків між економічними, соціальними та екологічними аспектами з метою моделювання різних варіантів розвитку, з високою точністю прогнозування та вибору найоптимальнішого результату» [16, с. 339].

Насамперед, вважаємо за необхідне уточнити суть аналітичного забезпечення. На нашу думку, аналітичне забезпечення управління операційною діяльністю – це інформаційний потік, який формується в результаті систематизації та обробки, з застосуванням відповідного методичного інструментарію, економічних, соціальних та екологічних складових внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства для прийняття виважених рішень оперативного, тактичного і стратегічного характеру. В сучасних умовах аналітичне забезпечення повинне в повному обсязі задовольняти інформаційні потреби управління в процесі прийняття рішень, спрямованих не тільки на досягнення економічної стійкості і зростання вартості бізнесу, але й передбачати мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище і враховувати соціальну складову. При його формуванні «необхідно враховувати, що будь-яке підприємство не є відособленим, а утворює особливу єдність із зовнішнім середовищем, яке істотно впливає на результати діяльності та на якість прийняття управлінських рішень» [5, с. 72].

Таким чином, аналітичне забезпечення повинне включати об'єктивне відображення стану окремих операцій і бізнес-процесів та діяльності у цілому; кількісне і якісне оцінювання змін, що відбулися у внутрішньому і зовнішньому середовищах; дослідження взаємозв'язку і взаємозалежності між економічною, соціальною та екологічною складовими підприємства; ідентифікацію та аналіз ризиків задля розробки можливих сценаріїв функціонування торговельних підприємств у коротко- і довгостроковій перспективі. Варто зауважити, що особливої уваги у сучасних умовах при формуванні аналітичного забезпечення набувають питання дослідження зовнішнього середовища, оскільки оцінювання стану і тенденцій галузі; розуміння змін у споживачській поведінці спричиняє суттєвий вплив на рівень операційної рентабельності через задоволення екологічних, соціальних та благодійних запитів споживачів.

Висновки і пропозиції. Вітчизняний ритейл, попри війну, є одним із найбільш динамічних видів діяльності національної економіки та важливим фактором забезпечення її стабільності і благополуччя громадян. Виявлені в процесі дослідження стану вітчизняного ритейлу тенденції зростання обсягів товарообороту та рівня торговельної націнки, з однієї сторони, та зниження рівня операційної рентабельності, з іншої, обумовлюють необхідність впровадження інноваційних технологій та цифровізації, прозорої екологічної політики та соціальної відповідальності задля якнайповнішого задоволення потреб споживачів та забезпечення на цій основі належного рівня прибутковості бізнесу. На інформаційну підтримку реалізації зазначених напрямів має бути спрямоване аналітичне забезпечення управління операційною діяльністю, яке в сучасних умовах має швидко адаптовуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ. Перспективи подальших досліджень пов'язані з обґрунтуванням організаційних засад формування аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю торговельних підприємств у контексті сучасних трендів розвитку ритейлу в умовах повоєнної відбудови України.

Література:

1. Виторг мережі АТБ зріс майже на 20% за перше півріччя. Назва з екрану. URL: <https://forbes.ua/news/tovaroobig-merezhi-atb-zris-mayzhe-na-20-za-pershe-pivrichhya-29072025-3160>
2. Державна служба статистики України. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
3. Дослідження Deloitte: які товари та способи купівлі домінують в Україні та як змінилися купівельна поведінка в 2024 році. Назва з екрану. URL: <https://rau.ua/novyni/deloitte-kupivelnna-povedinka-2024/>
4. Ключові гравці ринку ритейлу в першій половині 2025 року. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/kljuchovi-gravci-ritejlu-2025-roku/>
5. Кононенко Л. В., Ніколаєва С. П. Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-12>
6. Куцук П. О., Вірт М. Я., Куцук В. І. Тенденції розвитку підприємств внутрішньої торгівлі за 2010-2022 роки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 74. С. 7–14.
7. Кучанський О. В. Сучасний стан роздрібною торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>
8. Лупак Р. Л., Качан О. Є. Специфіка торгівлі як галузі національної економіки: функціональний, економічний та соціальний аспекти. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-06>
9. Міценко Н. Г., Мішук І. П., Лило Б. Б. (2024). Торгівля в системі задоволення потреб населення в умовах неста-

- більшої економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-03>
10. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/>
 11. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : Резолюція. 70/1. Генеральна Асамблея ООН. 25 вересня 2015 р. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf
 12. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
 13. Сікач Н. С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. *Регіональна економіка*. 2024. № 2 (112). С. 155–165. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16>
 14. Степасюк Л., Старомінський В. Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>
 15. Тарасова Т. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління сталим розвитком підприємств торгівлі. дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2017. 492 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31689>.
 16. Хахалев Д. О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 338–344. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001496964>
 17. Школенко О. Б., Терещенко Е. Ю., Стоянченко І. В. Роль торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>
 5. Kononenko, L. V., & Nikolaieva, S. P. (2022). Transformation of the accounting and analytical support system as a component of enterprise management in the conditions of sustainable development and digitalisation of society. *Economic Space*, 177, 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-12>
 6. Kutsyk, P. O., Virt, M. Ya., & Kutsyk, V. I. (2023). Trends in the development of domestic trade enterprises in 2010–2022. *Visnyk of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 74, 7–14.
 7. Kuchanskyi, O. V. (2024). The current state of retail trade in Ukraine: A reference point for improving management accounting. *Economy and Society*, 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>
 8. Lupak, R. L., & Kachan, O. Ye. (2023). Specifics of trade as an industry of the national economy: functional, economic and social aspects. *Entrepreneurship and Trade*, 38, 44–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-06>
 9. Mitsenko, N. H., Mishchuk, I. P., & Lylo, B. B. (2024). Trade in the system of meeting the population's needs in an unstable economy. *Visnyk of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-03>
 10. National Bank of Ukraine. (2025). *Official website*. Available at: <https://bank.gov.ua/>
 11. United Nations General Assembly. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Resolution 70/1)*. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf
 12. President of Ukraine. (2019). *On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030* (Decree No. 722/2019). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
 13. Sikach, N. S. (2024). The essence and structure of accounting and analytical support for the enterprise management system. *Regional Economy*, 2 (112), 155–165. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16>
 14. Stepasiuk, L., & Staromynskyi, V. (2024). New trends and challenges of the domestic food retail sector. *Economy and Society*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>
 15. Tarasova, T. O. (2017). *Accounting and analytical support for managing sustainable development of trade enterprises* (Doctoral dissertation). Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31689>
 16. Khakhalev, D. O. (2024). Assessment of enterprise sustainable development provision. *Business Inform*, 5, 338–344. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001496964>
 17. Shkolenko, O. B., Tereshchenko, E. Yu., & Stoianenko, I. V. (2023). The role of trade in ensuring progress towards sustainable development goals. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>

References:

1. Vytorh merezhi ATB zric maizhe na 20% za pershe pivrichchia [ATB network turnover increased by almost 20% in the first half-year]. (2025). *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/news/tovaroobig-merezhi-atb-zris-mayzhe-na-20-za-pershe-pivrichchya-29072025-3160>
2. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade enterprises*. Available at: <https://ukrstat.gov.ua>
3. Doslidzhennia Deloitte: yaki tovary ta sposoby kupivli dominuiut v Ukraini ta yak zminylasia kupivelnna povedinka v 2024 rotsi [Deloitte study: which goods and purchasing methods dominate in Ukraine and how consumer behaviour changed in 2024]. (2024). *RAU*. Available at: <https://rau.ua/novyni/deloitte-kupivelnna-povedinka-2024/>
4. Kliuchovi hravtsi rynku ryteilu v pershii polovyni 2025 roku [Key players in the retail market in the first half of 2025]. (2025). *Ukrainian Retailers Association*. Available at: <https://rau.ua/novyni/kljuchovi-gravci-ritejlu-2025-roku/>

Summary. The article substantiates the need to change approaches to forming analytical support for managing operating activities through the prism of the growing role of retail trade as a component of the national economy that ensures macroeconomic stability, creates a foundation for post-war reconstruction and the achievement of sustainable development goals, as well as through the lens of its current trends. In particular, the state of retail trade in Ukraine in 2015–2024 is analyzed by assessing the dynamics of retail turnover; the number of enterprises; levels of trade markup, gross profit, and operating profitability. It is established that the turnover of domestic enterprises whose principal activity is “Retail trade, except for motor vehicles and motorcycles” increased over ten years in current prices from UAH 487.6 billion in 2015 to UAH 1,512 billion in 2024, with large and medium-sized enterprises demonstrating accelerated rates of growth. The study shows that the increase in sales volumes was accompanied by a rise in the average levels of trade markup and gross profit

(gross margin), while the number of retail enterprises in Ukraine decreased from 16,683 units in 2015 to 10,623 units in 2024. This reduction occurred mainly due to a significant – more than one-and-a-half-fold – decline in the number of small and micro-enterprises. It is determined that since 2019, the growth rate of gross profit has outpaced the growth rate of operating profit, indicating an “increase in the cost” of conducting retail business and prompting enterprises to seek ways to optimize costs and improve operational efficiency. The article presents a refined interpretation of analytical support for managing the operating activities of retail enterprises, defined as “an information flow formed as a result of systematizing and processing, using appropriate methodological tools, the economic, social, and environmental components of the enterprise’s internal and external environments for making well-grounded operational, tactical, and strategic decisions.” Based on the identified challenges and trends in retail development, the article highlights innovative practices whose implementation is expected to enhance the efficiency of the operating activities of retail enterprises under conditions of uncertainty and will necessitate changes in approaches to forming analytical support for managing their operating activities.

Keywords: retail trade, trading companies, analytical support, operational management.

Стаття надійшла: 16.10.2025

Стаття прийнята: 29.10.2025

Стаття опублікована: 05.11.2025