МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління витратами торговельного підприємства у воєнний період»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.073З-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент ЗЕД
Смислов В.О.
Керівник:доц.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту ЗЕД, к.е.н. доц.
Богданов С.М.
Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Смислов Володимир Олександрович

1. Тема роботи «Управління витратами торговельного підприємства у воєнний період»

керівник роботи: Богданов С.М., доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н., доц.
затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2025 року № 500-с
2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА
2. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ
3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
7 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С.М.		
2	Богданов С.М.		
3	Богданов С.М.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-06.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ В.О. Смислов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.М. Богданов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Робота присвячена дослідженню управління витратами торговельного підприємства в умовах воєнного періоду. У роботі розкрито теоретико-методологічні основи формування витрат, визначено специфіку витрат торговельних підприємств, проаналізовано сучасний стан споживчого ринку України та тенденції зростання витрат у воєнний період.

У першому розділі досліджено економічну сутність витрат, їх класифікацію та принципи ціноутворення. Охарактеризовано особливості витрат торговельного підприємства та методи управління ними.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан споживчого ринку України, визначено основні фактори впливу на діяльність торговельних підприємств та досліджено тенденції зростання витрат у воєнний період.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення політики управління витратами, зокрема оптимізацію збутової діяльності, впровадження сучасних методів контролінгу витрат та використання фінансових інструментів підтримки підприємств торгівлі.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління витратами торговельного підприємства в умовах воєнного стану.

Об’єкт дослідження — процес формування та управління витратами торговельного підприємства.

Предмет дослідження — економічні механізми та інструменти управління витратами в умовах воєнного періоду.

У роботі використано методи аналізу, синтезу, порівняння, економіко-статистичний метод, системний підхід та узагальнення.

Ключові слова: витрати підприємства, витрати обігу, управління витратами, торговельне підприємство, воєнний стан, оптимізація витрат, фінансова стійкість.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of cost management of a trading enterprise in wartime conditions. The paper reveals the theoretical and methodological foundations of cost formation, determines the specifics of costs of trading enterprises, analyzes the current state of the consumer market of Ukraine and the trends of cost growth during the wartime period.

The first chapter examines the economic essence of costs, their classification and pricing principles. The specific features of costs of a trading enterprise and the methods of their management are characterized.

The second chapter analyzes the current condition of the consumer market of Ukraine, identifies the main factors influencing the activities of trading enterprises, and investigates the trends of cost growth during the wartime period.

The third chapter proposes directions for improving the cost management policy, in particular optimization of sales activities, implementation of modern cost controlling methods and the use of financial instruments to support trading enterprises.

The purpose of the thesis is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving cost management of a trading enterprise under martial law conditions.

The object of research is the process of formation and management of costs of a trading enterprise. The subject of research is the economic mechanisms and instruments of cost management under wartime conditions. The research methods used in the paper include analysis, synthesis, comparison, economic and statistical methods, system approach and generalization.

Keywords: enterprise costs, distribution costs, cost management, trading enterprise, martial law, cost optimization, financial stability.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА……10
1.1. Основні поняття витрат і ціноутворення……..…….10
1.2. Специфіка витрат торговельного підприємства…….16
1.3. Методи управління витратами……...18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....21
2.1. Загальне середовище на споживчому ринку України……...21
2.2. Діяльність торговельних підприємств на ринку України…….28
2.3. Зростання витрат торговельних підприємств України…….33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ ……..37
3.1. Удосконалення збутової діяльності підприємств України…..…….…37
3.2. Напрямки зниження витрат…….....…….....45
3.3. Можливості кредитування підприємств торгівлі ……..……...50
ВИСНОВКИ……..56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……60

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, спричиненими повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів та зміною структури споживчого попиту. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема ефективного управління витратами торговельних підприємств, адже саме витрати формують фінансовий результат діяльності та визначають рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Торговельні підприємства в умовах воєнного стану функціонують у середовищі підвищеної невизначеності: зростають логістичні витрати, енергетичні витрати, витрати на безпеку, орендні платежі, заробітна плата, податкове навантаження та фінансові ризики. Одночасно спостерігається падіння платоспроможного попиту населення та нестабільність постачань.

У таких умовах питання оптимізації витрат перестає бути просто інструментом підвищення прибутковості — воно стає фактором виживання підприємства.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розроблення практичних підходів до адаптації системи управління витратами торговельних підприємств до умов воєнного періоду, а також пошуку ефективних інструментів зниження витрат без втрати якості обслуговування та ринкових позицій.

Теоретичні основи управління витратами сформовані у працях зарубіжних та вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теорії витрат і ціноутворення зробили представники класичної економічної школи, зокрема Альфред Маршалл, який обґрунтував взаємозв'язок витрат виробництва та ціни. Теорія управління витратами та управлінського обліку активно розвивалася у працях Роберт Каплан, який запропонував

концепцію стратегічного управління витратами та систему збалансованих показників. В українській науковій літературі питання формування та оптимізації витрат досліджували вчені у сфері фінансів підприємств, бухгалтерського обліку та економіки торгівлі.

Проблематика управління витратами підприємства є предметом ґрунтовних наукових досліджень у межах теорії мікроекономіки, фінансів підприємств та управлінського обліку. Класичні підходи до трактування витрат і їх впливу на формування ціни були закладені у працях Альфред Маршалл, який розглядав витрати виробництва як ключовий фактор ринкової рівноваги. Значний внесок у розвиток концепції стратегічного управління витратами здійснив Роберт Каплан, який обґрунтував необхідність інтеграції системи обліку витрат у стратегічне управління підприємством. Методи калькулювання та контролінгу витрат активно досліджувалися також у межах сучасної управлінської теорії, зокрема в концепціях activity-based costing та бюджетного управління.

В українській економічній науці питання формування та оптимізації витрат торговельних підприємств висвітлювалися у працях фахівців з економіки торгівлі, фінансів та бухгалтерського обліку, які акцентували увагу на специфіці витрат обігу, впливі податкової політики та особливостях функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності. Однак саме аспект управління витратами в умовах воєнного періоду потребує додаткового комплексного дослідження, що й зумовлює вибір теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління витратами торговельного підприємства в умовах воєнного періоду.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити економічну сутність витрат та принципи ціноутворення;
- визначити специфіку витрат торговельного підприємства;

- проаналізувати методи управління витратами;
- дослідити сучасний стан діяльності торговельних підприємств України;
- оцінити фактори зростання витрат у воєнний період;
- обґрунтувати напрями удосконалення політики управління витратами;
- визначити можливості фінансової підтримки та кредитування підприємств торгівлі.

Об’єктом дослідження є процес формування та управління витратами торговельного підприємства.

Предметом дослідження виступають економічні механізми, методи та інструменти управління витратами торговельного підприємства в умовах воєнного стану.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, узагальнення, графічний метод.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні поняття витрат і ціноутворення

Витрати є однією з ключових економічних категорій діяльності підприємства, оскільки саме вони визначають фінансовий результат, рівень прибутковості та конкурентоспроможність суб’єкта господарювання. У ринковій економіці витрати виступають базою формування ціни, обсягів реалізації та стратегії розвитку підприємства.

З економічної точки зору витрати підприємства — це грошове вираження вартості ресурсів, використаних у процесі здійснення господарської діяльності з метою отримання доходу.

Загальні витрати підприємства визначаються як сума постійних та змінних витрат:

$$TC = FC + VC$$

Прибуток підприємства визначається як різниця між доходами та витратами:

$$П = TR - TC$$

Таблиця 1.1

Класифікація витрат підприємства для цілей управління

Ознака класифікації	Вид витрат	Характеристика	Значення для управління
За економічним змістом	Матеріальні	Витрати на товари, енергію, пакування	Формують основну частину собівартості
	Трудові	Оплата праці та нарахування	Впливають на продуктивність
	Амортизаційні	Знос основних засобів	Визначають потребу в оновленні активів

За залежністю від обсягу	Постійні (FC)	Не змінюються при зміні обсягу реалізації	Визначають операційний ризик
	Змінні (VC)	Змінюються пропорційно обсягу продажів	Впливають на граничний прибуток
За функціональним призначенням	Закупівельні	Вартість придбаного товару	Основна складова витрат обігу
	Логістичні	Транспорт, зберігання, страхування	Суттєво зростають у воєнний період

Представлена класифікація дозволяє систематизувати витрати торговельного підприємства з урахуванням потреб управління, планування та контролю. Поділ витрат на постійні та змінні має ключове значення для визначення точки беззбитковості та оцінки фінансової стійкості підприємства.

Умовно-постійні та умовно-змінні витрати в системі управління підприємством важливі категорії обліку.

У теорії управління витратами традиційно використовується поділ витрат на постійні та змінні. Однак у практичній діяльності підприємства абсолютна більшість витрат не має чітко фіксованого характеру, що зумовлює застосування понять умовно-постійних та умовно-змінних витрат.

Постійні витрати визначаються як такі, що не залежать від обсягу виробництва або реалізації в короткостроковому періоді. До них відносять орендну плату, амортизацію, адміністративну заробітну плату, частину комунальних платежів. Проте їх «постійність» є відносною, оскільки вона зберігається лише в межах певного інтервалу ділової активності (релевантного діапазону). У разі зміни масштабу діяльності (відкриття нової торгової точки, скорочення площ, зміна формату діяльності) величина цих витрат також змінюється.

Таким чином, коректніше використовувати термін «умовно-постійні витрати», підкреслюючи їх стабільність лише в межах визначеного обсягу операцій.

Змінні витрати, своєю чергою, змінюються пропорційно або майже пропорційно до обсягу діяльності. Для торговельного підприємства такими витратами є закупівельна вартість товарів, транспортні витрати, витрати на пакування, комісійні продавців. Водночас у реальній практиці залежність не завжди є строго пропорційною. Наприклад, при збільшенні обсягів закупівель підприємство може отримувати знижки від постачальників, що знижує середній рівень змінних витрат. Або, навпаки, у воєнний період через перебої в логістиці транспортні витрати можуть зростати непропорційно.

Отже, застосування терміна «умовно-змінні витрати» відображає їх відносну, а не абсолютну залежність від обсягу реалізації.

З точки зору економічного змісту витрати підприємства доцільно поділяти на матеріальні та нематеріальні.

Матеріальні витрати пов’язані з використанням матеріальних ресурсів і мають фізичне вираження. Для торговельного підприємства до них належать:

- закупівельна вартість товарів;
- пакувальні матеріали;
- паливо;
- електроенергія;
- вода;
- запасні частини;
- господарські матеріали.

Особливістю торговельного підприємства є те, що основну частку в структурі витрат становить саме закупівельна вартість товару, яка формує базу для визначення торговельної націнки.

Нематеріальні витрати не пов’язані безпосередньо з використанням матеріальних ресурсів, однак забезпечують функціонування підприємства.

До них відносяться:

- витрати на оплату праці;
- амортизація;
- витрати на програмне забезпечення;
- ліцензії;
- страхування;
- рекламні та маркетингові послуги;
- банківські послуги;
- консалтингові та юридичні послуги.

У воєнний період значення нематеріальних витрат зростає, оскільки підприємства змушені вкладати додаткові ресурси в безпеку, цифровізацію, альтернативні канали збуту та фінансову стабілізацію.

Адміністративні витрати - це витрати, пов’язані з організацією та управлінням діяльністю підприємства в цілому, а не безпосередньо з процесом реалізації товарів.

До складу адміністративних витрат входять:

- заробітна плата керівництва;
- заробітна плата бухгалтерського персоналу;
- витрати на утримання офісу;
- канцелярські витрати;
- витрати на зв’язок;
- юридичні послуги;
- аудит;
- витрати на управлінське програмне забезпечення.

З економічної точки зору адміністративні витрати мають умовно-постійний характер, оскільки їх величина не залежить безпосередньо від обсягу продажів у короткостроковому періоді. Проте в довгостроковій перспективі вони також можуть змінюватися внаслідок реструктуризації підприємства.

Податки в структурі витрат підприємства відіграють роль.

Податкові платежі займають окреме місце у структурі витрат торговельного підприємства.

1. Податок на прибуток не включається до операційних витрат, оскільки сплачується з уже сформованого фінансового результату.
2. Єдиний податок відноситься до складу операційних витрат.
3. ЄСВ включається до витрат на оплату праці.
4. Податок на майно відноситься до адміністративних витрат.
5. ПДВ не є витратою для підприємства — він є транзитним податком (за умови, що підприємство є платником ПДВ).

У воєнний період податкове навантаження може змінюватися внаслідок державної політики підтримки бізнесу, що безпосередньо впливає на структуру витрат.

Комунальні витрати (електроенергія, опалення, вода) мають змішаний характер. Частина з них є умовно-постійною (мінімальне споживання), а частина — умовно-змінною (залежить від режиму роботи підприємства).

В умовах воєнного періоду комунальні витрати можуть значно зростати через:

- підвищення тарифів;

- використання генераторів;
- нестабільність енергопостачання;
- додаткові витрати на безпеку.

Розподіл заробітної плати за економічною сутністю відбувається.

Заробітна плата персоналу класифікується залежно від функціонального призначення працівників:

- заробітна плата продавців і касирів - умовно-змінні витрати;
- заробітна плата вантажників - змінні витрати;
- заробітна плата директора - умовно-постійні витрати;
- заробітна плата бухгалтера - умовно-постійні витрати;
- заробітна плата охорони - постійні витрати.

Такий розподіл має ключове значення для аналізу операційного левериджу та визначення фінансової стійкості підприємства.

Проблематика управління витратами підприємства ґрунтовно розроблена в економічній науці як у межах класичної теорії, так і сучасних концепцій фінансового менеджменту та контролінгу.

Класичні засади взаємозв’язку витрат і ціни були сформульовані у працях Альфред Маршалл, який довів, що витрати виробництва формують нижню межу ціни товару та впливають на ринкову рівновагу. Його підхід заклав основу для подальшого розвитку маржинального аналізу.

Суттєвий внесок у розвиток стратегічного управління витратами зробив Роберт Каплан, який розробив концепцію стратегічного управлінського обліку та систему activity-based costing (ABC). Його підхід передбачає деталізований аналіз витрат за видами діяльності з метою підвищення ефективності управлінських рішень.

В українській фінансово-економічній школі важливе місце посідають праці Ігор Бланк, який розглядав управління витратами як складову системи фінансового менеджменту підприємства. У його роботах обґрунтовано необхідність оптимізації структури витрат через механізми фінансового

планування, бюджетування та управління операційним левериджем. І. Бланк наголошував, що ефективність управління витратами безпосередньо впливає на рівень фінансової стійкості підприємства та його інвестиційну привабливість.

Особливої уваги заслуговує підхід І. Бланка до взаємозв'язку витрат, прибутку та обсягу реалізації, де ключову роль відіграє маржинальний дохід і точка беззбитковості [2]. Саме цей підхід є методологічною основою для прийняття управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема воєнного періоду.

У сучасних умовах воєнного стану теоретичні положення класиків набувають прикладного значення, оскільки підприємства змушені постійно коригувати структуру витрат, шукати резерви їх скорочення та забезпечувати мінімально допустимий рівень рентабельності для збереження платоспроможності.

Таблиця 1.1.

Класифікація витрат

Група витрат	Зміст витрат	Характер (умовно-постійні / умовно-змінні)	Особливості у воєнний період	Управлінські ризики
Закупівельні	Вартість придбаного товару	Змінні	Коливання цін постачальників, валютний фактор	Зменшення маржі
Логістичні	Транспорт, страхування, зберігання	Умовно-змінні	Подорожчання перевезень, порушення ланцюгів постачання	Дефіцит товару
Комунальні	Електроенергія, вода, опалення	Змішані	Зростання тарифів, використання генераторів	Збільшення постійних витрат
Заробітна плата торгового персоналу	Продавці, касири, вантажники	Умовно-змінні	Кадровий дефіцит, мобілізація	Зниження продуктивності

Група витрат	Зміст витрат	Характер (умовно-постійні / умовно-змінні)	Особливості у воєнний період	Управлінські ризики
Адміністративні	Директор, бухгалтерія, офіс	Умовно-постійні	Необхідність антикризового управління	Зростання управлінського навантаження
Витрати на безпеку	Охорона, сигналізація, укриття	Постійні	Додаткові витрати через воєнні ризики	Підвищення фіксованого навантаження
Фінансові	Відсотки за кредитами	Постійні	Підвищення ставок, обмежений доступ до кредитування	Втрата ліквідності
Маркетингові	Реклама, онлайн-просування	Умовно-змінні	П	

Таким чином, класифікація витрат за їх економічною природою є необхідною умовою ефективного управління торговельним підприємством.

Умовний характер поділу витрат обумовлений складністю сучасної господарської діяльності та динамікою зовнішнього середовища. В умовах воєнного періоду структура витрат зазнає суттєвих змін, що потребує постійного аналізу, перегляду бюджетів та адаптації управлінських рішень.

1.2. Специфіка витрат торговельного підприємства

Торгівля є однією з ключових сфер національної економіки, що забезпечує рух товарів від виробника до кінцевого споживача, формує структуру споживчого попиту та виступає важливим елементом створення валової доданої вартості. У більшості країн світу сектор торгівлі формує від 10 до 20 % валового внутрішнього продукту та забезпечує значну частку зайнятості населення. У країнах Європейського Союзу частка оптової та роздрібної торгівлі у валовій доданій вартості економіки стабільно перевищує 15 %, а в структурі зайнятості – близько 14–16 %.

Торгівля виступає своєрідним «двигуном» економічної активності, оскільки:

- забезпечує реалізацію виробленої продукції;
- формує грошові потоки між секторами економіки;
- стимулює виробництво через механізм попиту;
- впливає на рівень споживчої інфляції;
- забезпечує податкові надходження до бюджету.

В умовах воєнного періоду значення торговельної сфери додатково зростає, оскільки вона забезпечує безперервність постачання товарів першої необхідності, підтримує зайнятість та сприяє стабілізації внутрішнього ринку.

Специфіка формування витрат у торгівлі

На відміну від виробничих підприємств, торговельні суб’єкти господарювання не створюють матеріального продукту, а здійснюють процес товарного обігу. Це зумовлює особливості формування витрат та доданої вартості.

У виробництві додана вартість формується шляхом перетворення сировини на готову продукцію, тобто через створення нового продукту. У торгівлі додана вартість утворюється через:

- організацію логістики;
- забезпечення зберігання;
- формування асортименту;
- маркетингове просування;
- сервісне обслуговування;
- скорочення трансакційних витрат для споживача.

Таким чином, додана вартість у торгівлі має нематеріальний характер і формується через функціональну ефективність обігу.

Структурно витрати торговельного підприємства включають:

1. Закупівельну вартість товарів.
2. Витрати обігу.
3. Адміністративні витрати.
4. Фінансові витрати.
5. Податкові платежі.

При цьому основною відмінністю від виробництва є домінування витрат обігу над виробничими витратами.

Витрати обігу - економічна сутність основної частки витрат торговлі.

Витрати обігу — це витрати, пов’язані із забезпеченням процесу просування товарів від постачальника до споживача.

До їх складу входять:

- транспортні витрати;
- складські витрати;
- витрати на пакування;
- витрати на оплату праці торговельного персоналу;
- витрати на рекламу;
- витрати на утримання торговельних площ;
- втрати від псування товарів.

У воєнний період відбувається суттєва зміна структури витрат обігу:

- зростають логістичні витрати через ускладнення маршрутів;
- підвищуються страхові витрати;
- зростають витрати на безпеку;
- збільшується частка витрат на енергозабезпечення.

Ринок споживання та вплив попиту на витрати.

Функціонування торговельного підприємства безпосередньо залежить від стану споживчого ринку. Попит визначає обсяги реалізації, що, у свою чергу, впливає на структуру витрат та рівень рентабельності.

Згідно з класичною теорією попиту та пропозиції, сформульованою ще в працях Альфред Маршалл, обсяг продажів визначається перетином кривих попиту та пропозиції [2].

Для торговельного підприємства зменшення платоспроможного попиту означає:

- зниження товарообороту;
- зростання питомої ваги постійних витрат;
- зниження маржинального доходу;
- підвищення операційного ризику.

У воєнний період структура попиту трансформується:

- скорочується попит на товари тривалого користування;
- зростає попит на товари першої необхідності;
- посилюється цінова чутливість споживачів;
- зростає частка онлайн-продажів.

Це зумовлює необхідність перегляду асортиментної політики та структури витрат торговельного підприємства.

Таблиця 1.2.

Порівняння витрат на виробництві та в торгівлі

Критерій	Виробництво	Торгівля
Джерело доданої вартості	Створення нового продукту	Організація обігу та сервіс
Основні витрати	Сировина, виробничі ресурси	Закупівля товарів, логістика
Ризики	Технологічні, виробничі	Логістичні, попитові
Гнучкість	Нижча	Вища
Швидкість обороту капіталу	Повільніша	Швидша

Таким чином, торгівля характеризується більшою залежністю від ринкової кон’юнктури та динаміки попиту.

Специфіка витрат торговельного підприємства визначається його функціональною роллю в економіці - забезпеченням товарного обігу та задоволенням споживчого попиту. У воєнний період структура витрат зазнає суттєвих змін, зростає частка логістичних та безпекових витрат, підвищується роль управління маржинальним доходом і контролю умовно-постійних витрат.

Ефективність діяльності торговельного підприємства в сучасних умовах залежить від здатності адаптувати структуру витрат до змін кон’юнктури споживчого ринку та забезпечити оптимальний баланс між обсягом реалізації і витратним навантаженням.

1.3. Методи управління витратами

Ефективне управління витратами є ключовим елементом фінансової стійкості торговельного підприємства, особливо в умовах воєнного періоду, коли зростає невизначеність, підвищуються операційні ризики та скорочується платоспроможний попит. Управління витратами передбачає цілеспрямований вплив на формування, структуру та динаміку витрат з метою забезпечення оптимального співвідношення між доходами та витратами.

У науковій літературі управління витратами розглядається як складова фінансового менеджменту. Зокрема, Ігор Бланк підкреслював, що система управління витратами повинна бути інтегрованою частиною загальної системи фінансового управління підприємством і базуватися на принципах планування, контролю та аналізу.

1. Бюджетування витрат – оптимальний метод сучасності.

Бюджетування є одним із базових методів управління витратами. Воно передбачає формування планових показників витрат на певний період із подальшим контролем їх виконання.

Основні етапи бюджетування:

- аналіз структури витрат попередніх періодів;
- прогнозування обсягів реалізації;
- розрахунок планових змінних та постійних витрат;
- затвердження бюджету;
- контроль відхилень.

У воєнний період традиційне річне бюджетування часто замінюється короткостроковим (місячним або квартальним), що дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища.

2. Нормування витрат – стародавній плановий м етод.

Метод нормування передбачає встановлення економічно обґрунтованих нормативів використання ресурсів.

Для торговельного підприємства нормування може стосуватися:

- норм втрат товарів;
- норм запасів;
- нормативів складських витрат;
- норм споживання енергії;
- нормативів витрат на обслуговування.

У воєнний період особливо важливим стає контроль за товарними запасами з метою мінімізації ризику псування та заморожування оборотного капіталу.

3. Маржинальний аналіз (CVP-аналіз) – продвинутий метод.

Маржинальний аналіз (Cost-Volume-Profit analysis) є інструментом визначення взаємозв’язку між витратами, обсягом реалізації та прибутком.

Ключові показники застосуівання включають до себе:

- маржинальний дохід:

MD = TR – VC

- точка беззбитковості:

Q_{BE} = \frac{FC}{P - VC_{unit}}

Цей метод дозволяє:

- визначити мінімальний обсяг реалізації;
- оцінити операційний ризик;
- прогнозувати фінансовий результат.

В умовах воєнного періоду маржинальний підхід стає центральним інструментом управління, оскільки підприємства орієнтуються на підтримку беззбитковості.

4. ABC-метод (Activity-Based Costing).

Сучасний підхід до управління витратами передбачає використання методу калькулювання за видами діяльності (ABC). Його розробку пов’язують із працями Роберт Каплан.

Суть методу полягає у:

- визначенні ключових бізнес-процесів;
- розподілі витрат за видами діяльності;
- аналізі драйверів витрат.

Для торговельного підприємства це може означати окремий облік витрат на:

- логістику;
- маркетинг;
- обслуговування клієнтів;
- онлайн-продажі.

ABC-метод дозволяє виявити неефективні процеси та скоротити непродуктивні витрати.

5. Контролінг витрат – ефективний під час сладних ситуацій.

Контролінг є системним підходом до управління витратами, що поєднує планування, аналіз і контроль процесів у процесах..

Основні елементи:

- аналіз відхилень;
- управлінська звітність;
- фінансові коефіцієнти;
- моніторинг рентабельності.

У воєнних умовах контролінг дозволяє оперативно виявляти критичні відхилення та приймати антикризові рішення.

6. Оптимізація структури витрат відбувається динамічно.

Оптимізація передбачає:

- скорочення непродуктивних витрат;
- перегляд договорів оренди;
- зміну постачальників;
- цифровізацію обліку;
- автоматизацію процесів.

Важливо відрізняти оптимізацію від простого скорочення витрат. Оптимізація має забезпечувати збереження або підвищення ефективності діяльності.

7. Антикризове управління витратами у воєнний період.

Воєнний період вимагає спеціальних підходів до управління витратами:

- формування резервних фондів;
- диверсифікація постачальників;
- перехід на гнучкі форми зайнятості;
- мінімізація складських залишків;
- посилений контроль грошових потоків.

Особливої уваги потребує управління ліквідністю та оборотним капіталом.

Методи управління витратами торговельного підприємства є багатокомпонентною системою, що включає бюджетування, нормування, маржинальний аналіз, сучасні методи калькулювання та контролінг. У воєнний період управління витратами трансформується з інструменту підвищення прибутковості в інструмент забезпечення виживання підприємства.

Ефективність системи управління витратами визначається здатністю підприємства швидко адаптувати структуру витрат до змін зовнішнього середовища та підтримувати фінансову стійкість в умовах підвищеного ризику.

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретико-методологічні основи управління витратами торговельного підприємства.

Встановлено, що витрати є ключовою економічною категорією, яка визначає рівень прибутковості, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Обґрунтовано, що поділ витрат на постійні та змінні має умовний характер і використовується як аналітичний інструмент для прийняття управлінських рішень. У реальній господарській практиці більшість витрат мають змішану природу, що зумовлює необхідність гнучкого підходу до їх класифікації та аналізу.

Доведено, що специфіка витрат торговельного підприємства визначається його функціональною роллю в економіці — забезпеченням товарного обігу та задоволенням споживчого попиту. На відміну від виробничих підприємств, у торгівлі основну частку становлять витрати обігу та закупівельна вартість товарів, а додана вартість формується через логістичну, організаційну та сервісну складові. В умовах воєнного періоду структура витрат зазнає трансформації: зростає частка логістичних, енергетичних та безпекових витрат, що підвищує рівень операційного ризику.

Проаналізовано сучасні методи управління витратами, зокрема бюджетування, нормування, маржинальний аналіз, АВС-метод та контролінг. Встановлено, що в умовах воєнного стану управління витратами трансформується з інструменту підвищення прибутковості в механізм забезпечення фінансової стійкості та збереження ліквідності підприємства.

Таким чином, теоретичні положення, розглянуті у першому розділі, формують методичну основу для подальшого аналізу сучасного стану витрат торговельних підприємств України та обґрунтування напрямів удосконалення політики управління витратами в умовах воєнного періоду.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

2.1. Загальне середовище на споживчому ринку України

Функціонування торговельних підприємств безпосередньо залежить від стану споживчого ринку, який формується під впливом макроекономічних, соціальних, демографічних та інституційних чинників. У воєнний період середовище господарювання зазнало суттєвих трансформацій, що відобразилося на структурі попиту, рівні доходів населення, інфляційних процесах та загальній діловій активності.

Споживчий ринок України у 2022–2024 роках функціонує в умовах:

- скорочення реального ВВП у перші роки війни та поступового відновлення;
- високого рівня інфляції;
- зниження реальних доходів населення;
- релокації підприємств;
- зміни логістичних маршрутів;
- міграції населення.

Макроекономічні умови функціонування ринку зазвичай є сприятливими саме у їх динаміці та відкритості.

Воєнні дії призвели до порушення виробничих ланцюгів, зменшення обсягів промислового виробництва та втрати частини територіального потенціалу країни. Це спричинило падіння споживчої активності у 2022 році. Надалі спостерігалося часткове відновлення внутрішнього попиту, однак воно супроводжувалося зростанням цін.

Інфляційні процеси стали одним із ключових факторів впливу на споживчий ринок. Зростання цін на енергоносії, логістику та імпортні товари безпосередньо вплинуло на торговельні підприємства через:

- підвищення закупівельних цін;
- зростання витрат на зберігання;
- зменшення реальної купівельної спроможності населення.

Доходи населення – знизились та споживчий попит впав.

Попит є визначальним фактором формування товарообороту торговельних підприємств. У воєнний період відбулися такі зміни:

- зниження реальних доходів домогосподарств;
- зростання частки витрат на товари першої необхідності;
- скорочення витрат на товари довгострокового користування;
- посилення цінової чутливості споживачів.

Споживча поведінка трансформувалася в напрямі раціоналізації витрат. Покупці частіше орієнтуються на:

- кційні пропозиції;
- товари нижчого цінового сегменту;
- локальних виробників;
- онлайн-формати торгівлі.

Це зумовлює необхідність адаптації асортиментної політики торговельних підприємств та контроль витрат.

Структурні зміни на ринку відбулись майже природним шляхом.

Воєнний період сприяв:

- розвитку електронної комерції;
- зростанню значення локальних мереж;
- оптимізації торговельних площ;
- скороченню кількості дрібних підприємств;
- укрупненню великих торговельних мереж.

Водночас значна кількість підприємств була змушена змінити місце діяльності через релокацію, що вплинуло на географію споживчого попиту.

Валютний фактор та імпортозалежність відіграють значну роль.

Частина товарів на українському ринку має імпортне походження або імпортну складову. Коливання валютного курсу впливають на:

- закупівельну вартість товарів;
- формування торговельної націнки;
- кінцеву ціну реалізації.

У воєнний період валютні обмеження та регуляторна політика держави відіграють стабілізуючу роль, однак підприємства залишаються чутливими до валютних ризиків.

Інституційні чинники створюються спільним рухом держави та суб’єкта.

Серед важливих чинників впливу на споживчий ринок слід виділити:

- державне регулювання цін на окремі товари;
- податкову політику;
- програми підтримки бізнесу;
- міжнародну фінансову допомогу.

Державні механізми стабілізації дозволили уникнути критичних перебоїв у функціонуванні внутрішнього ринку.

Вплив воєнного середовища на витрати торговельних підприємств – прямий та прихований.

Сформоване макроекономічне середовище безпосередньо впливає на структуру витрат торговельних підприємств через:

1. Зростання логістичних витрат.
2. Підвищення витрат на енергоресурси.
3. Необхідність додаткових витрат на безпеку.

4. Підвищення вартості кредитних ресурсів.

5. Зростання витрат на страхування.

У результаті підвищується рівень операційного ризику та зменшується можливість формування високої маржі.

Споживчий ринок України у воєнний період характеризується підвищеною нестабільністю, трансформацією структури попиту та посиленням інфляційних процесів. Торговельні підприємства функціонують у складному середовищі, що поєднує макроекономічні ризики, логістичні обмеження та зміну споживчої поведінки.

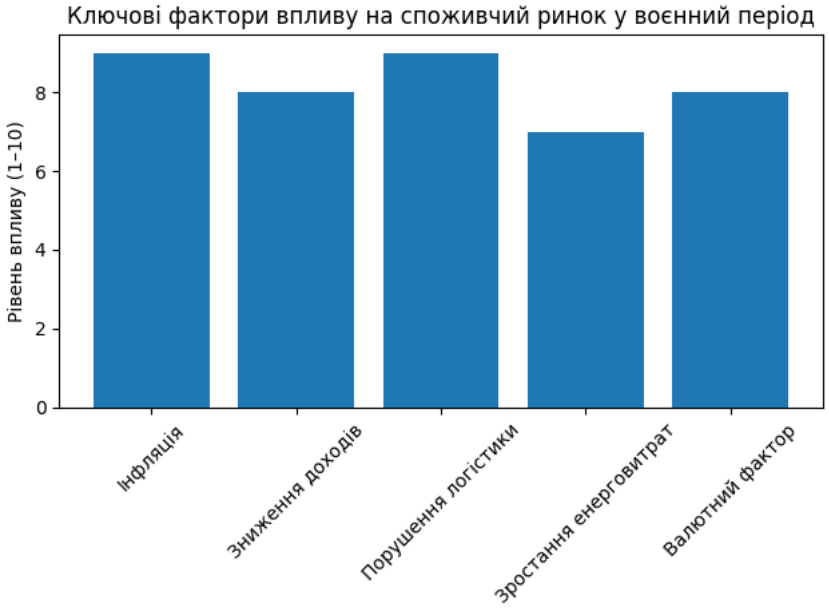


Рис.2.1. Ключові фактори

Зазначені фактори формують об’єктивні передумови для зростання витрат і зумовлюють необхідність удосконалення політики управління витратами.

2.2. Діяльність торговельних підприємств на ринку України

Торгівля є однією з найбільш адаптивних сфер економіки, проте саме вона першою реагує на зміну макроекономічного середовища та структури споживчого попиту. У воєнний період діяльність торговельних підприємств України зазнала суттєвих трансформацій, що проявилися у зміні географії бізнесу, форматів торгівлі, структури витрат та механізмів управління.

Структура торговельного сектору має соціальний характер. Торговельний сектор України представлений:

- великими національними торговельними мережами;
- регіональними мережами;
- малими та середніми підприємствами;
- фізичними особами-підприємцями;
- підприємствами електронної комерції.

До початку повномасштабної війни спостерігалася тенденція до концентрації ринку та укрупнення мереж. У воєнний період частина малих підприємств припинила діяльність, тоді як великі мережі, завдяки кращій фінансовій стійкості, змогли швидше адаптуватися.

Динаміка товарообороту знаходиться під впливом війни.

У 2022 році відбулося суттєве скорочення роздрібного товарообороту внаслідок:

- тимчасової втрати частини територій;
- зниження доходів населення;
- евакуації та міграції;
- руйнування логістичної інфраструктури.

У 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення обороту, однак його структура змінилася:

- зростає частка продуктів харчування;

- скорочується сегмент непродовольчих товарів тривалого користування;
- активізується онлайн-торгівля.

Адаптація підприємств до воєнних умов відбувається наступним чином.

Торговельні підприємства змушені були швидко адаптуватися до нових реалій.

Основні напрями адаптації підприємств:

1. Релокація бізнесу – найчастіше.

Частина підприємств перемістила діяльність у більш безпечні регіони.

2. Оптимізація асортименту до попиту.

Скорочення товарів низького попиту та збільшення частки товарів першої необхідності.

3. Скорочення витрат – природньо та вимушено.

Перегляд договорів оренди/зниження, оптимізація персоналу, автоматизація процесів.

4. Диверсифікація постачальників на місцевих.

Пошук альтернативних каналів імпорту та локальних виробників.

5. Розвиток електронної комерції – глокалізація мереж.

Перехід до онлайн-продажів, розвиток доставки.

Логістичний фактор.

Логістика стала одним із ключових викликів для торговельних підприємств. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів та зміна напрямів імпорту спричинили:

- подорожчання перевезень;
- збільшення строків доставки;
- зростання складських витрат;
- необхідність створення страхових запасів.

Це безпосередньо вплинуло на структуру витрат обігу та торговельну націнку.

Фінансова стійкість підприємств.

Воєнний період загострив проблему ліквідності та доступу до кредитних ресурсів. Підприємства з високою часткою умовно-постійних витрат опинилися в зоні підвищеного ризику.

Основні фінансові виклики:

- зростання відсоткових ставок;
- дефіцит оборотного капіталу;
- валютні ризики;
- зниження маржі.

Водночас підприємства, які впровадили системи контролінгу та маржинального аналізу, продемонстрували вищу адаптивність.

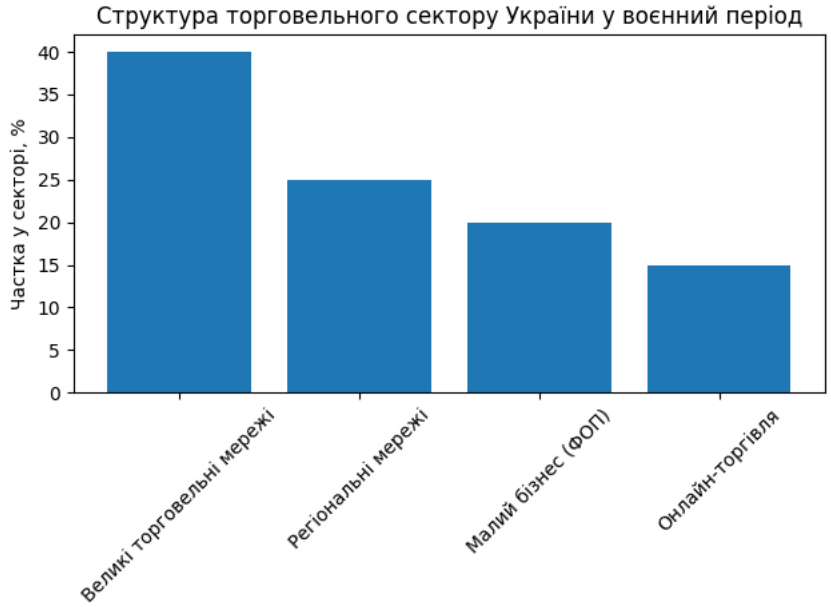


Рис.2.2. Структура торговельного сектору.

Зміна конкурентного середовища відбувається дуже швидко.

Воєнний період призвів до:

- скорочення кількості дрібних суб’єктів;

- посилення позицій великих мереж;
- розвитку локальних форматів «магазин біля дому»;
- підвищення ролі цифрових платформ.

Конкуренція змістилася з боротьби за обсяг продажів до боротьби за ефективність витрат та швидкість адаптації.

Діяльність торговельних підприємств у воєнний період характеризується високою турбулентністю, трансформацією бізнес-моделей та зростанням витратного навантаження. Зміна структури попиту, ускладнення логістики та фінансові обмеження формують нові умови функціонування сектору.

У цих умовах ключовим фактором виживання та розвитку торговельних підприємств стає ефективне управління витратами, що дозволяє забезпечити фінансову стійкість навіть за зниженого рівня рентабельності.

2.3. Зростання витрат торговельних підприємств України

Воєнний період спричинив суттєву трансформацію структури витрат торговельних підприємств України. Порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, валютні коливання та енергетична нестабільність зумовили системне зростання як змінних, так і умовно-постійних витрат.

Аналіз динаміки діяльності торговельних підприємств у 2022–2024 роках свідчить про те, що темпи зростання витрат випереджали темпи зростання товарообороту, що призвело до зниження середнього рівня рентабельності.

Основні фактори зростання витрат традиціні.

1. Логістичні витрати – транспорт і складування.

Логістика стала найбільш чутливим елементом витрат обігу. Зростання витрат пов’язане з:

- зміною маршрутів постачання;
- подорожчанням пального;
- підвищенням вартості страхування вантажів;
- збільшенням строків доставки;
- необхідністю створення додаткових складських запасів.

Логістичні витрати в окремих сегментах зросли в 1,5–2 рази порівняно з довоєнним періодом.

2. Енергетичні витрати як у технології так і в побуті, відключення та блекаут.

Підвищення тарифів на електроенергію, необхідність використання генераторів, витрати на паливо для автономного енергозабезпечення суттєво вплинули на структуру витрат.

Особливо це відчутно для:

- великих супермаркетів;
- торговельно-розважальних центрів;
- складів із холодильним обладнанням.

3. Закупівельні ціни частково зростають.

Зростання імпортної складової, валютні коливання та інфляція призвели до підвищення закупівельних цін. У багатьох товарних групах ціни постачальників зросли на 20–40 %, що безпосередньо вплинуло на торговельну націнку.

4. Заробітна плата має зростати разом із збільшенням індексу.

Воєнний період спричинив дефіцит кадрів у низці регіонів. Для збереження персоналу підприємства були змушені:

- підвищувати рівень оплати праці;
- запроваджувати бонусні програми;
- компенсувати додаткові ризики.

5. Фінансові витрати, як ключовий елемент

Підвищення облікової ставки НБУ у 2022 році спричинило зростання вартості кредитних ресурсів. Підприємства з високою залежністю від позикового капіталу зазнали додаткового фінансового навантаження.



Рис.2.3. Зростання витрат торговельних фірм.

Зміна структури витрат є відповіддю на виклики.

У результаті воєнного впливу відбулося - зростання частки умовно-постійних витрат;

- підвищення операційного левериджу;
- зменшення маржинального доходу;
- зниження фінансової стійкості підприємств із невеликим запасом міцності.

Зростання частки постійних витрат означає, що навіть незначне зниження обсягів реалізації призводить до суттєвого падіння прибутку.

Вплив на рентабельність – прмо пропорційний.

Загальна формула прибутку:

\Pi = TR - TC

За умов зростання TC (total costs) при відносно стабільному або повільно зростаючому TR (total revenue) відбувається скорочення прибутку.

У воєнний період підприємства часто змушені обмежувати зростання цін через:

- зниження платоспроможного попиту;
- конкуренцію;
- державне регулювання цін на соціально значущі товари.

Це призводить до стискання маржі і зниження потенціалу цін.

Стратегічні наслідки зростання витрат

Зростання витрат змушує торговельні підприємства:

- переглядати бізнес-моделі;
- оптимізувати асортимент;
- переходити до коротких ланцюгів постачання;
- скорочувати торговельні площі;
- автоматизувати процеси;
- активніше використовувати цифрові канали продажів.

Підприємства, які не адаптувалися до нових умов, втратили ринкові позиції або припинили діяльність.

Воєнний період спричинив системне зростання витрат торговельних підприємств України. Найбільш суттєве підвищення відбулося у сфері логістики, енергозабезпечення та закупівельних цін. Зміна структури витрат підвищила рівень операційного ризику та зменшила фінансову стійкість підприємств.

Зазначені тенденції обумовлюють необхідність розроблення нових підходів до управління витратами, що і стане предметом дослідження у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

3.1. Удосконалення збутової діяльності підприємств України

У воєнний період збутова діяльність торговельних підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує формування грошових потоків, підтримку ліквідності та покриття зростаючих витрат. У сучасних умовах удосконалення збуту повинно бути спрямоване не лише на збільшення обсягів продажів, а й на підвищення ефективності використання ресурсів.

1. Оптимізація асортиментної політики – найбільш природний метод, що призведе до зниження умовно-змінних витрат в тому числі.

Одним із ключових напрямів удосконалення є перегляд асортиментної структури з урахуванням:

- змін у структурі попиту;
- зниження платоспроможності населення;
- сезонних коливань;
- логістичних обмежень.

Рекомендується застосування ABC-аналізу товарних позицій, що дозволяє:

- виділити товари, які формують основну частку обороту;
- скоротити низькорентабельні позиції;
- оптимізувати складські запаси.

У воєнний період доцільно зосереджуватися на товарах першої необхідності та товарах із високою оборотністю.

2. Розвиток електронної комерції, як тенд часу.

Цифровізація збуту є одним із найефективніших напрямів адаптації до воєнних умов. Розвиток онлайн-продажів дозволяє:

- розширити географію збуту;
- зменшити витрати на оренду торговельних площ;
- оптимізувати персонал;
- підвищити швидкість обробки замовлень.

Використання маркетплейсів, власних інтернет-магазинів та соціальних мереж забезпечує гнучкість і зменшує залежність від фізичної інфраструктури.

3. Скорочення логістичних витрат через удосконалення.

Для мінімізації витрат обігу доцільно:

- диверсифікувати постачальників;
- укладати довгострокові договори з фіксованими умовами;
- оптимізувати маршрути доставки;
- використовувати консолідовані поставки;
- впроваджувати системи управління запасами (Just-in-Time).

Раціоналізація логістики дозволяє знизити собівартість товарів та підвищити маржу.

4. Гнучке ціноутворення.

У воєнний період жорстка фіксація торговельної націнки може бути неефективною. Рекомендується застосування:

- диференційованих націнок;
- динамічного ціноутворення;
- акційної політики;
- програм лояльності.

Такий підхід дозволяє зберегти конкурентоспроможність та підтримати обсяг продажів.

5. Оптимізація витрат на персонал – сумнівний метод.

Удосконалення збутової діяльності передбачає раціональний розподіл трудових ресурсів:

- перехід на гнучкі графіки роботи;
- автоматизацію касових операцій;
- впровадження систем самообслуговування;
- використання аутсорсингових послуг.

Це дозволяє знизити частку умовно-постійних витрат.

6. Використання сучасних аналітичних інструментів

Для підвищення ефективності збуту доцільно застосовувати:

- CRM-системи;
- аналітику продажів;
- прогнозування попиту;
- управління запасами на основі даних.

Цифрові рішення забезпечують прозорість операцій та оперативність управлінських рішень.

7. Підвищення фінансової гнучкості.

З метою стабілізації грошових потоків підприємствам доцільно:

- скорочувати дебіторську заборгованість;
- впроваджувати передоплату;
- використовувати факторинг;
- оптимізувати структуру оборотного капіталу.

Удосконалення збутової діяльності в умовах воєнного періоду має комплексний характер і передбачає поєднання організаційних, фінансових та цифрових заходів. Основною метою є забезпечення стабільного товарообороту при одночасному контролі витрат та збереженні фінансової стійкості підприємства.

Слід запропонувати низку кейсів для наочної реалізації програми удосоналення всього.

Кейс 1. Оптимізація асортименту через АВС-аналіз.

Ситуація.

Регіональна мережа супермаркетів у 2022 році зіткнулася зі зниженням товарообороту на 18 % та зростанням складських витрат на 25 %.

Проблема.

Надмірна кількість товарних позицій із низькою оборотністю призводила до заморожування оборотного капіталу.

Рішення.

Проведено ABC-аналіз:

група A (20 % позицій) формувала 70 % обороту;

група B (30 %) — 20 % обороту;

група C (50 %) — лише 10 % обороту.

Було прийнято рішення скоротити частину товарів групи C та оптимізувати складські запаси.

Результат.

зниження складських витрат на 15 %;

прискорення оборотності товарних запасів;

зростання маржинального доходу на 8 %.

Кейс 2. Перехід до онлайн-формату

Ситуація.

Мережа непродовольчих товарів втратила частину фізичних торговельних точок через воєнні дії.

Проблема.

Зменшення офлайн-продажів та зростання витрат на утримання приміщень.

Рішення.

- запуск власного інтернет-магазину;
- інтеграція з маркетплейсами;
- впровадження кур’єрської доставки;
- скорочення торговельних площ на 30 %.

Результат.

зниження орендних витрат;

розширення географії збуту;

стабілізація грошового потоку

Кейс 3. Логістична оптимізація

Ситуація.

Оптове торговельне підприємство зіткнулося зі зростанням транспортних витрат на 70 %.

Проблема.

Нерентабельність частини товарних груп через високу логістичну складову.

Рішення.

консолідація поставок;

перехід на довгострокові договори з перевізниками;

використання регіональних складів замість одного центрального.

Результат.

зниження витрат на транспортування на 18 %;

скорочення строків доставки;

підвищення стабільності постачання.

Кейс 4. Гнучке ціноутворення

Ситуація.

Торговельне підприємство продуктового сегменту втрачало маржу через стрімке зростання закупівельних цін.

Проблема.

Неможливість повного перенесення витрат на споживача.

Рішення.

- диференційовані націнки на різні товарні групи;
- зниження націнки на соціально значущі товари;
- підвищення націнки на імпульсні покупки;

- впровадження програм лояльності.

Результат:

- збереження конкурентоспроможності;
- стабілізація маржинального доходу;
- збільшення середнього чеку.

Кейс 5. Автоматизація та скорочення адміністративних витрат

Ситуація.

Середнє торговельне підприємство мало надмірні витрати на бухгалтерію та документообіг.

Рішення.

- впровадження електронного документообігу;
- автоматизація складського обліку;
- скорочення адміністративного персоналу.

Результат.

зменшення адміністративних витрат на 12 %;

підвищення прозорості фінансової звітності.

Аналітичний висновок по кейсах

Практичні приклади свідчать, що удосконалення збутової діяльності в умовах воєнного періоду має базуватися на:

- аналітичному підході до структури продажів;
- цифровізації процесів;
- логістичній гнучкості;
- раціональному управлінні асортиментом;
- контролі маржинального доходу.

Ефективність заходів зростає за умови комплексного застосування кількох інструментів одночасно.

Зазначені напрями формують основу для розроблення практичних рекомендацій щодо зниження витрат, що буде розглянуто в підрозділі 3.2.

3.2. Напрямки зниження витрат

В умовах воєнного періоду зниження витрат торговельного підприємства набуває стратегічного значення. Якщо в стабільних економічних умовах управління витратами спрямоване на підвищення рентабельності, то в кризових умовах його головною метою стає забезпечення фінансової стійкості та збереження платоспроможності.

Зниження витрат не повинно зводитися до механічного скорочення витратних статей. Воно має здійснюватися на основі комплексного аналізу структури витрат, їх впливу на маржинальний дохід і довгострокову конкурентоспроможність.

1. Оптимізація логістичних витрат.

Логістика є однією з найбільш витратних складових у воєнний період.

Основні заходи зниження витрат:

- консолідація поставок;
- скорочення частоти дрібних закупівель;
- укладання довгострокових контрактів із фіксованими тарифами;
- оптимізація маршрутів доставки;
- використання регіональних складів.

Економічний ефект:

Зменшення логістичних витрат на 10–20 % дозволяє підвищити загальну рентабельність продажів на 2–4 % залежно від частки транспортування у структурі витрат.

2. Управління товарними запасами.

Надмірні запаси призводять до:

- заморожування оборотного капіталу;
- збільшення складських витрат;

- ризику псування товарів.

Заходи:

- впровадження системи прогнозування попиту;
- використання моделі економічного розміру замовлення (EOQ);
- скорочення низькооборотних товарних позицій;
- регулярний ABC/XYZ-аналіз.

Раціональне управління запасами може скоротити складські витрати на 10–15 % та прискорити оборотність капіталу.

3. Зниження адміністративних витрат.

Адміністративні витрати мають умовно-постійний характер, тому їх оптимізація суттєво впливає на точку беззбитковості.

Можливі заходи:

- автоматизація бухгалтерського обліку;
- електронний документообіг;
- аутсорсинг частини функцій;
- оптимізація управлінської структури.

Зменшення адміністративних витрат на 10 % дозволяє знизити операційний левериджі підвищити фінансову стійкість.

4. Раціоналізація витрат на персонал.

Оптимізація витрат на оплату праці повинна поєднувати економічну доцільність і збереження продуктивності.

Інструменти:

- гнучкий графік роботи;
- прив’язка частини зарплати до результатів продажів;
- автоматизація касових операцій;
- навчання персоналу для підвищення ефективності.

5. Перегляд асортименту та маржі.

Зниження витрат може досягатися не лише шляхом скорочення витратних статей, а й через:

- відмову від низькорентабельних товарів;
- перегляд торговельної націнки;
- формування портфеля товарів із високою маржинальністю.

Маржинальний підхід дозволяє зосередити ресурси на товарах, що формують основну частку прибутку.

6. Енергозбереження та альтернативні джерела.

У воєнний період енергетичні витрати зросли суттєво. Зниження можливе через:

- використання енергоефективного обладнання;
- встановлення LED-освітлення;
- модернізацію холодильного обладнання;
- оптимізацію режимів роботи.

Навіть 5–10 % економії енергоспоживання можуть суттєво вплинути на загальний фінансовий результат.

Розрахунковий приклад (умовна модель)

Припустимо, що торговельне підприємство має таку структуру витрат (тис. грн):

- закупівельні витрати - 5 000
- логістика - 800
- заробітна плата - 1 200
- адміністративні витрати - 600
- комунальні витрати - 400

Загальні витрати: 8 000 тис. грн.

За рахунок оптимізації:

- зниження логістики на 15 % → економія 120
- скорочення адміністративних витрат на 10 % → економія 60
- енергозбереження 8 % → економія 32

Загальна економія: 212 тис. грн.

Нова сума витрат: 7 788 тис. грн.

За умови незмінного доходу це безпосередньо підвищує прибуток на 212 тис. грн, що може становити суттєве збільшення рентабельності.

Зниження витрат торговельного підприємства в умовах воєнного періоду повинно здійснюватися комплексно та базуватися на аналітичному підході. Основними напрямами є оптимізація логістики, управління запасами, скорочення адміністративних витрат, підвищення енергоефективності та маржинальний аналіз.

Раціональна політика управління витратами дозволяє не лише зберегти фінансову стійкість підприємства, але й створити передумови для відновлення та подальшого розвитку в післявоєнний період.

3.3. Можливості кредитування підприємств торгівлі

В умовах воєнного періоду забезпечення фінансової стійкості торговельних підприємств значною мірою залежить від доступу до зовнішніх джерел фінансування. Зростання витрат, порушення грошових потоків, необхідність формування страхових запасів та підвищення логістичних витрат зумовлюють потребу у додатковому оборотному капіталі.

Кредитування виступає важливим інструментом підтримки діяльності підприємств торгівлі, проте його ефективність визначається вартістю ресурсів, строками фінансування та рівнем фінансових ризиків.

1. Банківське кредитування в тому числі під державні гарантії. Традиційною формою фінансування є банківські кредити, які можуть використовуватися для:

- поповнення оборотного капіталу;

- закупівлі товарних запасів;
- модернізації обладнання;
- розвитку онлайн-інфраструктури.

У воєнний період кредитування характеризується:

- підвищенням вимог до позичальників;
- необхідністю забезпечення;
- залежністю від облікової ставки центрального банку;
- посиленням оцінки кредитного ризику.

Для торговельних підприємств особливо важливим є короткострокове кредитування оборотного капіталу, оскільки оборотність товарів визначає швидкість повернення коштів.

2. Державні програми підтримки.

В умовах війни важливу роль відіграють державні програми підтримки бізнесу, зокрема програми пільгового кредитування для малого та середнього підприємництва.

Такі програми передбачають:

- часткову компенсацію відсоткової ставки;
- державні гарантії;
- спрощені умови отримання фінансування;
- можливість реструктуризації заборгованості.

Пільгове кредитування дозволяє зменшити фінансове навантаження та підтримати ліквідність підприємств.

3. Альтернативні джерела фінансування.

Окрім банківських кредитів, торговельні підприємства можуть використовувати:

Факторинг, як то продаж дебіторської заборгованості дозволяє прискорити оборот коштів та зменшити касові розриви.

Лізинг як фінансова оренда.

Може використовуватися для оновлення обладнання без значного одноразового навантаження.

Комерційний кредит постачальників – залежить від них.

Відстрочка платежів дозволяє фінансувати частину оборотного капіталу без залучення банківських ресурсів.

4. Управління кредитним навантаженням – важлива функція менеджменту та власника.

Залучення кредитів повинно здійснюватися з урахуванням:

- рівня маржинального доходу;
- оборотності запасів;
- структури постійних витрат;
- точки беззбитковості.

Надмірне кредитне навантаження підвищує фінансовий ризик і може призвести до втрати платоспроможності.

Показниками оцінки кредитоспроможності є:

- коефіцієнт покриття відсотків;
- коефіцієнт фінансової незалежності;
- коефіцієнт ліквідності;
- оборотність оборотних активів.

5. Воєнні ризики кредитування.

Особливістю воєнного періоду є:

- підвищена невизначеність грошових потоків;
- ризик втрати активів;
- зниження прогнозованості продажів;
- валютні коливання.

У зв’язку з цим підприємствам доцільно:

- залучати кредити лише під конкретні оборотні потреби;
- формувати резерви ліквідності;

- уникати довгострокових зобов’язань із високими відсотковими ставками;
- диверсифікувати джерела фінансування.

Розрахунковий приклад

Припустимо, підприємство залучає кредит на поповнення оборотного капіталу у сумі 1 000 тис. грн під 12 % річних.

Річні витрати на обслуговування кредиту становитимуть:

1 000 \times 0,12 = 120 \t{ тис. грн}

За умови, що маржинальний дохід від використання цих коштів становить 250 тис. грн на рік, чистий фінансовий ефект складе:

250 - 120 = 130 \t{ тис. грн}

Таким чином, залучення кредиту є економічно доцільним за умови, що маржинальний дохід перевищує вартість позикового капіталу.

Можливості кредитування підприємств торгівлі в умовах воєнного періоду залишаються важливим інструментом підтримки ліквідності та забезпечення стабільності діяльності. Водночас використання позикових ресурсів потребує зваженого підходу, ретельного аналізу грошових потоків та оцінки ризиків.

У діяльності торговельних підприємств, особливо в умовах воєнного періоду, часто виникають короткострокові касові розриви. Вони пов’язані з нерівномірністю грошових надходжень, відстрочками платежів постачальникам, сезонністю продажів або затримками дебіторської заборгованості. Для покриття таких тимчасових дефіцитів ліквідності доцільно використовувати інструменти короткострокового банківського фінансування - овердрафт та овернайт.

Овердрафт – закриття конкретної угоди.

Овердрафт — це форма короткострокового кредитування, що надається банком шляхом дозволу клієнту здійснювати платежі понад залишок коштів на поточному рахунку в межах встановленого ліміту.

Основні характеристики овердрафту:

- короткий строк користування (зазвичай до 30–90 днів);
- гнучкий механізм погашення;
- нарахування відсотків лише на фактично використану суму;
- автоматичне покриття касових розривів.

Для торговельного підприємства овердрафт є ефективним інструментом фінансування оборотного капіталу, оскільки дозволяє своєчасно здійснювати закупівлі товарів без зупинки операційної діяльності.

Кредит овернайт – важливий інструмент подолання валютних розривів.

Овернайт — це надзвичайно короткостроковий кредит (зазвичай на один операційний день), який використовується для тимчасового покриття нестачі ліквідності.

Він застосовується у випадках:

- затримки надходження виручки;
- необхідності термінового платежу постачальнику;
- виконання податкових зобов’язань у визначений строк.

У воєнний період банки можуть встановлювати відносно високі відсоткові ставки за короткостроковими інструментами (особливо за овердрафтом або овернайтом). Однак важливо оцінювати не номінальну річну ставку, а фактичну вартість користування коштами за конкретний період.

Наприклад, якщо підприємство використовує овердрафт у сумі 500 000 грн під 24 % річних протягом 3 днів, фактична вартість користування коштами становитиме:

$$500\,000 \times 0{,}24 \times \frac{3}{365} \approx 986 \text{ грн}$$

Таким чином, навіть при відносно високій річній ставці фактичні витрати за короткий період є незначними порівняно з можливими втратами від:

- зриву поставки товару;
- втрати постачальника;
- штрафних санкцій;
- зупинки продажів.

Отже, короткострокове фінансування під високий номінальний відсоток може бути економічно доцільним за умови швидкої оборотності товарів і позитивного маржинального доходу.

Управлінські висновки такі, що овердрафт та овернайт є інструментами оперативного управління ліквідністю. Висока номінальна ставка не є критичною при короткому строку використання. Доцільність залучення коштів визначається співвідношенням вартості кредиту та маржинального доходу. Для торговельних підприємств із високою оборотністю товарів такі інструменти можуть бути ефективним механізмом підтримки стабільності грошових потоків.

Таким чином, короткострокові кредитні інструменти дозволяють мінімізувати ризики касових розривів та забезпечити безперервність господарської діяльності навіть у складних воєнних умовах.

Раціональне поєднання власного та позикового капіталу дозволяє торговельному підприємству забезпечити фінансову гнучкість, мінімізувати ризики та створити передумови для післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління витратами торговельного підприємства в умовах воєнного періоду. Проведений аналіз дозволив сформулювати такі узагальнюючі висновки.

1. Встановлено, що витрати є базовою економічною категорією, яка визначає фінансовий результат, рівень конкурентоспроможності та стійкість підприємства. Поділ витрат на постійні та змінні має аналітичний характер і використовується як інструмент управління прибутком. У реальній діяльності більшість витрат мають змішану природу, що обумовлює застосування понять умовно-постійних та умовно-змінних витрат.

2. Доведено, що специфіка витрат торговельного підприємства суттєво відрізняється від виробничого. Якщо у виробництві додана вартість формується шляхом створення нового продукту, то в торгівлі вона утворюється через організацію товарного обігу, логістику, формування асортименту та сервісне обслуговування. У структурі витрат торгівлі домінують закупівельна вартість товарів і витрати обігу.

3. Проаналізовано стан споживчого ринку України у воєнний період. Встановлено, що функціонування торговельних підприємств відбувається в умовах інфляційного тиску, зниження реальних доходів населення, трансформації структури попиту та підвищення логістичних ризиків. Воєнний фактор спричинив структурні зміни у споживчій поведінці: зростання частки товарів першої необхідності, посилення цінової чутливості та активізацію електронної комерції.

4. Визначено, що у воєнний період відбулося системне зростання витрат торговельних підприємств. Найбільше зростання зафіксовано у

логістичних, енергетичних та закупівельних витратах. Підвищення частки умовно-постійних витрат призвело до зростання операційного левериджу та фінансового ризику. За умов обмеженої можливості підвищення цін це спричинило стискання маржі та зниження рентабельності.

5. Досліджено сучасні методи управління витратами, серед яких бюджетування, нормування, маржинальний аналіз, АВС-метод та контролінг. Встановлено, що в умовах воєнного періоду управління витратами трансформується з інструменту підвищення прибутковості в механізм забезпечення беззбитковості та підтримки ліквідності.

6. Обґрунтовано напрями удосконалення збутової діяльності торговельних підприємств, які включають оптимізацію асортименту, розвиток електронної комерції, диверсифікацію постачальників, гнучке ціноутворення та автоматизацію бізнес-процесів. Практичні кейси свідчать, що комплексне застосування цих заходів дозволяє знизити витрати та стабілізувати грошові потоки.

7. Запропоновано основні напрями зниження витрат: оптимізація логістики, управління запасами, скорочення адміністративних витрат, раціоналізація витрат на персонал та впровадження енергозберігаючих технологій. Наведений розрахунковий приклад підтверджує, що навіть часткове зменшення окремих статей витрат забезпечує суттєве підвищення фінансового результату.

8. Досліджено можливості кредитування торговельних підприємств. Встановлено, що короткострокові інструменти, зокрема овердрафт та овернайт, є ефективними механізмами покриття тимчасових касових розривів. Незважаючи на відносно високі номінальні відсоткові ставки, їх фактична вартість при короткому строку користування є економічно виправданою за умови позитивного маржинального доходу.

9. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне управління витратами в умовах воєнного періоду

має базуватися на принципах гнучкості, оперативності, аналітичності та фінансової дисципліни. Лише системний підхід до оптимізації витрат і управління грошовими потоками дозволяє торговельному підприємству зберегти фінансову стійкість у складному макроекономічному середовищі.

Отже, поставлена мета дипломної роботи досягнута, а розроблені рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності торговельних підприємств з метою підвищення ефективності управління витратами та забезпечення стабільності функціонування в умовах воєнного часу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2018. 656 с.
2. Бланк І. О. Управління прибутком підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2016. 544 с.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Система збалансованих показників. Від стратегії до дії. Київ : Олімп-Бізнес, 2004. 320 с.
4. Маршалл А. Принципи економічної науки. Київ : Основи, 2001. 648 с.
5. Самуельсон П. А., Нордгаус В. Д. Економіка : навч. посіб. Київ : Основи, 2011. 864 с.
6. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.02.2026).
7. Національний банк України. Статистичні дані та монетарна політика. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 15.02.2026).
8. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку внутрішнього ринку. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 15.02.2026).
9. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.02.2026).
10. Закон України «Про державну підтримку суб’єктів малого і середнього підприємництва» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.02.2026).
11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318.

12. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід». Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290.
13. Мних Є. В., Болюх М. А. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 412 с.
14. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. О. Д. Василика. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 512 с.
15. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2025 року. Кабінет Міністрів України.