

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

КОВАЛЕНКО Наталія<sup>1</sup>, МАЛАХОВА Юлія<sup>2</sup>, ТІМКО Наталія<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Національний транспортний університет  
<http://orcid.org/0000-0001-8011-1373>

<sup>2</sup> Національний транспортний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8769-7597>

<sup>3</sup> ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
<https://orcid.org/0000-0003-4549-9020>

У статті розглянуто актуальні проблеми управління витратами у сфері роздрібною торгівлі, яка є важливим елементом національної економіки, формує вагомий податковий надходження та забезпечує зайнятість населення. Підкреслено, що діяльність підприємств галузі відзначається високим рівнем конкуренції та значною витратомісткістю, що ускладнюється впливом зовнішніх чинників: інфляційних коливань, воєнних ризиків, нестабільності валютного курсу та глобальних процесів цифровізації. Постановка проблеми полягає у необхідності пошуку ефективних механізмів оптимізації витрат, які забезпечать баланс між економією ресурсів та підвищенням якості обслуговування клієнтів.

У статті систематизовано наукові підходи до управління витратами у роздрібній торгівлі (ресурсний, процесно-архітектурний, функціональний, організаційний та стратегічний), здійснено їх порівняльний аналіз, визначено переваги та обмеження. Особливу увагу приділено класифікації витрат торговельних підприємств за низкою ознак: за відношенням до якості (витрати на покращення обслуговування, попередження дефектів, коригувальні дії), за можливістю повернення (поворотні, неповоротні), за підрозділом виникнення (торговельний зал, склад, адміністративні), за способом обліку (бухгалтерські, економічні), за постійністю у часі (постійні, змінні), за значущістю для рішень (релевантні, нерелевантні), за включенням до складу товару (основні, накладні), за впливом на собівартість (прямі, непрямі), за економічним змістом (матеріальні, оплата праці, податки і збори, інші).

Результати дослідження дають змогу комплексно оцінити структуру витрат роздрібних підприємств, виявити резерви їх скорочення та обґрунтувати напрями оптимізації у логістичній, маркетинговій, кадровій та управлінській підсистемах. Зроблено висновок, що системна класифікація та раціональне управління витратами є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі в умовах мінливого середовища.

Ключові слова: роздрібна торгівля, управління витратами, оптимізація витрат, класифікація витрат, економічний механізм, економічна діяльність, комплексний підхід

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-43>

Стаття надійшла до редакції / Received 03.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.08.2025

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління витратами у сфері роздрібною торгівлі знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Сучасні дослідження свідчать про багатовекторність наукових підходів, які розглядають витрати як багатогранний об'єкт управління, що потребує інтеграції ресурсних, процесних, функціональних, організаційних та стратегічних аспектів. Зокрема, Peniak Y., Abramova O., & Karpishyna A. акцентують увагу на формуванні системи управління виробничими витратами підприємства, підкреслюючи важливість побудови цілісного механізму контролю та планування витрат як основи фінансової стабільності. У свою чергу, Дубініна В. В. обґрунтовує доцільність застосування процесно-архітектурного підходу, який дозволяє підвищити ефективність управління бізнес-процесами роздрібних підприємств завдяки їх інтеграції та безперервності. Функціональний аспект управління витратами досліджує Чумак Г., підкреслюючи значення виділення ключових видів діяльності та носіїв витрат для точнішого калькулювання собівартості й прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Концепцію управління витратами за центрами відповідальності розвивають Мілаш І.В., Гаркуша Н.М., наголошуючи на підвищенні відповідальності персоналу та децентралізації процесів. Брагіна О.С., Забродна І.О. пропонують стратегічний підхід до управління витратами, орієнтований на інтеграцію витратної політики у довгострокову стратегію розвитку підприємства. З позиції ефективності роздрібних підприємств у досягненні конкурентних переваг важливі висновки зроблені Chorna M., Bezghinova, L. та ін., які доводять необхідність поєднання традиційних і новітніх методів управління витратами для збереження ринкових позицій. Окремі дослідження спрямовані на методи оперативного управління витратами у процесі планування та організації обліку (Pogorelov Y., Kozachenko G., Ovcharenko I. Illiashenko O.), що є важливим для українських підприємств у контексті мінливості бізнес-середовища. Гросул В.А., Аскеров Т.Т. підкреслюють, що здатність торговельних підприємств адаптувати витратні моделі до змін зовнішнього середовища

виступає ключовим чинником їх конкурентоспроможності. Гаркуша у своїх працях також вказує на тісний зв'язок між ефективністю управління витратами та економічною стійкістю роздрібних підприємств. Особливу увагу слід приділити дослідженню Коваленко Н.В., яка наголошує на необхідності узгодження управлінських дій, стратегічних цілей і ресурсного забезпечення, що безпосередньо стосується проблеми оптимізації витрат. Окрему увагу приділяють класифікації та трансформації витрат. Так, Повещенко М. розглядає витрати торговельних підприємств як парадигмальні основи формування економічної цінності, що відображають не лише фінансову, а й соціальну функцію обігу товарів.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Попри значний науковий доробок у сфері дослідження управління витратами підприємств роздрібною торгівлі, низка питань залишається відкритою та потребує подальшого опрацювання. У сучасних умовах, коли підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, посилення конкуренції та зовнішніх шоків, традиційні підходи до управління витратами виявляються недостатньо гнучкими.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета статті полягає у здійсненні теоретичного аналізу та систематизації наукових підходів до управління витратами у сфері роздрібною торгівлі, проведенні їх порівняльної оцінки, розробці класифікації витрат торговельних підприємств за основними ознаками, а також у визначенні напрямів їх оптимізації з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку економіки.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Роздрібна торгівля в Україні є невід'ємною частиною національної економіки, адже саме вона забезпечує споживачів широким спектром товарів і створює умови для розвитку суміжних галузей. Як третинний сектор економіки роздрібна торгівля формує вагомий обсяг податкових надходжень та робочих місць, проте його діяльність характеризується високим рівнем конкуренції та значними витратами. Сучасні підприємства роздрібною торгівлі функціонують у середовищі, де постійно зростає тиск зовнішніх факторів: інфляційні коливання, військові ризики, нестабільність валютного курсу, а також глобальні процеси інтеграції та цифровізації. За таких умов здатність підприємства ефективно управляти витратами стає ключовою запорукою його стійкості. Оптимізація витрат не лише дозволяє знизити собівартість продукції чи послуг, а й створює простір для підвищення якості обслуговування клієнтів, розвитку нових форматів торгівлі та залучення інвестицій.

Сучасні напрями еволюції наукової думки щодо управління витратами у сфері роздрібною торгівлі засвідчують різноманітність підходів, які знаходять відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Багато авторів підкреслюють, що саме багатовекторність методів дозволяє сформулювати більш стійку й адаптивну систему управління витратами. Серед ключових теоретичних підходів, що застосовуються у торгівлі, можна виділити: ресурсний підхід, процесно-архітектурний, функціональний підхід, організаційний підхід, а також стратегічний підхід. Кожен із зазначених підходів має свої особливості, що зумовлюють переваги та недоліки його використання у сфері роздрібною торгівлі. Результати порівняльного аналізу цих підходів наведено у табл. 1.

Теоретичний розгляд проблем і переваг наявних підходів до управління витратами підприємств роздрібною торгівлі базується на сучасних концепціях розвитку методологічних засад і прикладних моделей, а також на врахуванні особливостей їх запровадження у практичну діяльність.

З позиції оптимізації управління витратами у роздрібною торгівлі ефективність розглядається як кінцевий результат впровадження системних і комплексних заходів, спрямованих на раціональне використання ресурсів та підвищення результативності діяльності [6]. Особливістю даної сфери є значна питома вага витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, зберіганням і реалізацією товарів, що потребує не лише поточного контролю, а й стратегічного підходу до їх оптимізації. Досягнення бажаного ефекту можливе за умови поєднання різних методичних підходів – ресурсного, процесного, функціонального, організаційного та стратегічного, які реалізуються у певній послідовності, що дає змогу виявити приховані резерви, скоротити нераціональні витрати, підвищити гнучкість торговельних процесів і забезпечити конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.

**Аналіз недоліків та переваг підходів до управління витратами у роздрібній торгівлі**

Підхід	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Дозволяє здійснювати детальний аналіз трудових, матеріальних, фінансових ресурсів та сприяє пошуку альтернативних шляхів скорочення витрат	Не враховує зміни кон'юнктури ринку та потреби споживачів
Процесно-архітектурний	Забезпечує безперервність управління бізнес-процесами; дозволяє розглядати підприємство як єдине цілісне утворення	Складна реалізація для малих та середніх підприємств через високу ресурсомісткість
Функціональний	Сприяє виокремленню основних видів діяльності; дозволяє організувати роздільний облік витрат; визначає носії витрат та забезпечує точніше калькулювання	Орієнтується здебільшого на внутрішні процеси, що знижує гнучкість реагування на зовнішнє середовище
Організаційний	Передбачає застосування спеціальних методів управління витратами для кожного підрозділу; забезпечує децентралізацію; формує відповідальність і мотивацію до економії витрат	Високий рівень диференціації збільшує витрати на облік і контроль; ризик бюрократизації
Стратегічний	Орієнтує управління витратами на реалізацію довгострокових завдань; забезпечує інтеграцію витрат у стратегію розвитку підприємства	Обмежує вибір стратегічних альтернатив; складно адаптується до динамічних змін ринку

Джерело: сформовано авторами на основі [1-5].

Уся діяльність підприємств роздрібною торгівлі супроводжується формуванням та використанням витрат, що виникають на різних етапах – від закупівлі товарів, організації транспортування і зберігання до їх реалізації кінцевому споживачеві. До цього переліку додаються також витрати на маркетингову діяльність, управління персоналом та адміністративне забезпечення. Відповідно, приведення обсягу та структури витрат у відповідність до умов функціонування торговельного підприємства має здійснюватися у межах усіх його функціональних сфер.

З позиції оптимізації управління витратами у роздрібній торгівлі виділяють напрями [7]:

- у товарно-логістичній підсистемі – підвищення рівня організації поставок, використання сучасних методів управління ланцюгами поставок, скорочення витрат на транспортування і зберігання;
- у маркетинговій підсистемі – вибір найбільш економічно доцільних каналів просування продукції, оптимізація рекламного бюджету, зниження трансакційних витрат;
- у підсистемі персоналу – впровадження ефективних мотиваційних програм, що сприяють підвищенню продуктивності праці й зменшенню непрямих витрат;
- в інноваційній підсистемі – використання новітніх технологій (автоматизація обліку, касових операцій, CRM-системи), впровадження енергозберігаючих рішень, розширення електронної торгівлі;
- в управлінській підсистемі – налагодження системи контролю витрат, обліку та аналізу, впровадження управлінського обліку за центрами відповідальності.

Розмаїття напрямів діяльності роздрібних підприємств зумовлює складність їх витратної структури, яка може формуватися за окремими товарами, бізнес-процесами чи функціональними підрозділами. Саме тому управління витратами повинно мати системний характер і поєднувати планування, облік, контроль та аналіз, здійснювані за чітко визначеними об'єктами, що створює умови не лише для ефективного використання ресурсів, а й для пошуку внутрішніх резервів зниження витрат, що у підсумку підвищує конкурентоспроможність підприємств роздрібною торгівлі.

Гаркуша Н.М. підкреслює, що перспективи сталого економічного розвитку торговельних підприємств значною мірою залежать від ефективності управління витратами [8]. Висока витратомісткість діяльності у сфері торгівлі є домінуючим чинником збитковості підприємств, а тому формування дієвої системи управління витратами стає необхідною умовою їх конкурентоспроможності.

Витратна складова діяльності підприємств роздрібною торгівлі є одним із ключових чинників їхньої конкурентоспроможності, адже високий рівень витрат на закупівлю, логістику, маркетинг та персонал безпосередньо впливає на фінансові результати. Саме тому оптимізація управління витратами роздрібних підприємств повинна розглядатися як стратегічне завдання, спрямоване на забезпечення стабільності та ефективності функціонування у мінливому ринковому середовищі.

Оптимізація витрат у роздрібній торгівлі передбачає комплекс заходів, що охоплюють усі бізнес-процеси підприємства. У логістичній сфері мінімізація транспортних і складських витрат реалізується завдяки впровадженню сучасних технологій управління ланцюгами постачань. У маркетинговій підсистемі завдяки вибору економічно доцільних методів просування товарів і оптимізації витрат на рекламу та комунікації. Управління витратами у сфері персоналу орієнтується на створення ефективної системи мотивації, яка підвищує продуктивність праці без додаткового зростання витрат. Впровадження інноваційних технологій дозволяють автоматизувати облік, контроль і аналіз витрат, а також знизити їх частку у загальній структурі.

Як зазначають Гросул В.А. та Аскеров Т.Т., адаптаційний потенціал підприємств роздрібною торгівлі є визначальним чинником їхнього розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища [9]. З позиції оптимізації витрат це означає, що кожне підприємство повинно формувати власну систему управління витратами, яка враховує специфіку його бізнес-моделі, масштабу діяльності та ринкової ніші. Недостатня увага до адаптації управлінських підходів може призвести до зростання витрат і втрати конкурентних переваг. Оптимізація управління витратами у роздрібній торгівлі має базуватися на поєднанні традиційних та інноваційних методів, які забезпечують не лише економію ресурсів, але й підвищення ефективності обслуговування споживачів.

У межах комплексного підходу до управління витратами підприємств роздрібною торгівлі можна виокремити основні складові економічного механізму. По-перше, це керуюча підсистема, що включає органи управління та механізми впливу на бізнес-процеси підприємства. По-друге, керована підсистема, яка охоплює структурні елементи діяльності, безпосередньо пов'язані з формуванням витрат. Важливе місце займають об'єкти управління витратами – рівень та структура витрат, собівартість реалізованих товарів, витрати на закупівлю, транспортування, зберігання, маркетинг та сервісне обслуговування тощо. Суб'єктами управління витратами виступають керівники та працівники підрозділів підприємства. Процес управління витратами передбачає планування закупівель і товарообігу, прогнозування попиту, складання кошторисів, контроль та аналіз відхилень, калькулювання витрат за центрами відповідальності. На сучасному етапі значної уваги потребує автоматизація цих процесів за допомогою спеціалізованих інформаційних систем. До предметів управління витратами відносять процес цілеспрямованого формування та контролю витрат обігу (норми і нормативи, ліміти на витрати, контроль витрат тощо). Такий комплексний підхід дозволяє системно організувати управління витратами, забезпечити їх оптимізацію, знизити собівартість та підвищити ефективність функціонування підприємств роздрібною торгівлі.

Для забезпечення розвитку підприємства суб'єктам, як рушійній силі, що запускає в його у роботу, слід дотримуватися цілей підприємства та стратегії управління, також узгоджувати управлінські дії та обґрунтовувати рішення щодо поставлених цілей розвитку між структурними одиницями підприємства [10].

Витрати у роздрібній торгівлі – це економічні та соціальні функції обігу товарів, які забезпечують процес трансформації вартості, доведення продукції до кінцевого споживача та створюють суспільну цінність через економію часу покупців [11].

Саме тому управління витратами підприємств роздрібною торгівлі розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності підприємства, але й як важливий фактор розвитку споживчого ринку загалом. Класифікація витрат підприємств роздрібною торгівлі представлена у табл. 2.

Класифікація витрат у роздрібній торгівлі здійснюється за низкою критеріїв, які дозволяють комплексно охарактеризувати їхню структуру та визначити напрями оптимізації. За відношенням до якості виокремлюють три групи витрат, до витрат на покращення якості обслуговування належать витрати на навчання персоналу та інших інструментів підвищення рівня клієнтського сервісу. Витрати на попередження дефектів товарів пов'язані з контролем якості під час приймання, проведенням сертифікаційних процедур чи додаткових перевірок. Витрати на коригувальні дії охоплюють повернення товарів від покупців, гарантійні зобов'язання та компенсації. За можливістю повернення виділяють поворотні витрати (наприклад, вартість заставної тари чи пакування, яке може бути повторно використана) та неповоротні витрати (витрати на маркетингові заходи, надані знижки). За підрозділом виникнення витрати поділяють на торговельний зал (заробітна плата касирів, оформлення та утримання торговельного простору), складу (зберігання товарів, пакування, амортизація обладнання) та адміністративні витрати (функціональні підрозділи). За способом обліку витрати класифікують на бухгалтерські (витрати, що відображаються у фінансовій звітності: оренда, податки, заробітна плата персоналу) та економічні

(альтернативні витрати чи втрачені вигоди, які використовуються у процесі планування та аналізу). За постійністю у часі виділяють постійні витрати (оренда приміщень, заробітна плата адміністративного персоналу, амортизація основних засобів) та змінні витрати (закупівля товарів, витрати на транспорт, логістичні послуги). За значущістю для прийняття управлінських рішень витрати поділяються на релевантні (ті, що безпосередньо впливають на майбутні управлінські рішення) та нерелевантні (минулі витрати, які не можуть бути змінені майбутніми діями). За включенням до складу товару виділяють основні витрати (закупівельна вартість товару, доставка) та накладні витрати (утримання приміщень, адміністративні витрати тощо). За впливом на собівартість витрати класифікують на прямі (закупівля товарів, витрати на пакування, транспортування) та непрямі (опалення, освітлення, утримання адміністративних підрозділів). За економічним змістом виділяють матеріальні витрати (закупівля пакувальних матеріалів, електроенергія), витрати на оплату праці, податки та збори та інші витрати (страхування майна, маркетингові кампанії тощо).

Таблиця 2.

### Типи витрат підприємств роздрібно́ї торгівлі

Класифікаційна ознака	Тип витрат
За відношенням до якості	Покращення якості обслуговування
	Попередження дефектів товарів
	Коригувальні дії
За можливістю повернення	Поворотні
	Неповоротні
За підрозділом виникнення	Торговельний зал
	Склад
	Адміністративні
За способом обліку	Бухгалтерські
	Економічні
За постійністю у часі	Постійні
	Змінні
За значущістю для рішень	Релевантні
	Нерелевантні
За включенням до складу товару	Основні
	Накладні
За впливом на собівартість	Прямі
	Непрямі
За економічним змістом	Матеріальні
	Оплата праці
	Податки і збори
	Інші витрати

Джерело: авторська розробка авторів

Систематизація витрат роздрібних підприємств за зазначеними критеріями дозволяє комплексно оцінити їх вплив на фінансові результати діяльності, а також виявити резерви для їх оптимізації, що є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

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

Роздрібна торгівля в Україні виступає важливою складовою національної економіки, яка формує значні обсяги податкових надходжень, створює робочі місця та забезпечує споживачів необхідними товарами. Водночас її функціонування супроводжується високим рівнем витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, зберіганням, маркетингом та управлінням персоналом, що зумовлює потребу у формуванні ефективних механізмів управління витратами, здатних забезпечити стійкість підприємств у мінливому ринковому середовищі.

Аналіз наукових підходів до управління витратами свідчить про доцільність поєднання ресурсного, процесного, функціонального, організаційного та стратегічного підходів. Їх інтеграція дозволяє формувати гнучку систему, орієнтовану на виявлення резервів, скорочення нераціональних витрат та підвищення ефективності господарської діяльності. Класифікація витрат за різними критеріями забезпечує можливість їх системного аналізу та створює основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Оптимізація управління витратами має здійснюватися комплексно, охоплюючи всі підсистеми підприємства – логістичну, маркетингову, кадрову, інноваційну та управлінську. Такий підхід сприяє не лише зниженню собівартості продукції та послуг, але й підвищенню якості обслуговування клієнтів, зростанню конкурентоспроможності торговельних підприємств і розвитку споживчого ринку загалом.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Peniak Y., Abramova O., & Karpishyna A. Formation of the enterprise's production cost management system. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2025, 1(16), 56-66. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-1-05>
2. Дубініна, В.В. Управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі на основі процесно-архітектурного підходу. *European Scientific e-Journal*, November 26, 2020. ESEJ: man2020-11-001 DOI: 10.47451/man2020-11-001
3. Чумак, Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022, (4), 160–165. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>
4. Мілаш І.В., Гаркуша Н.М. Управління витратами підприємств роздрібної торгівлі за центрами відповідальності. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 113–117.
5. Брагіна О.С., Забродна І.О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3 (17). С. 19-25 DOI: [10.15276/EJ.03.2021.3](https://doi.org/10.15276/EJ.03.2021.3)
6. Chorna M., Bezghinova, L. and oth. Efficiency of Retail Enterprises inContext of Achievement of Competitive Advantages: Ukrainian Realities. *TEMJournal*, 2021, 10(3), стр. 1072–1081. DOI: [10.18421/TEM103-10](https://doi.org/10.18421/TEM103-10)
7. Pogorelov Y., Kozachenko G., Ovcharenko I. Illiashenko O. Use of methods of operational cost management in the planning and accounting organization at the enterprises in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2018, 16(3), 488-500. doi: 10.21511/ppm.16(3).2018.39
8. Гаркуша Н.М., Столярчук Г.В. Оцінка ефективності товароруку на підприємствах роздрібної торгівлі: монографія. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Х. :ХДУХТ, 2010. 233 с.
9. Гросул В.А., Аскеров Т.Т. Сутність та ключові аспекти адаптації підприємств роздрібної торгівлі *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 22-26. DOI: [10.15587/2312-8372.2019.160956](https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.160956)
10. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 71-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-35>
11. Повещенко М. Витрати торговельних підприємств: парадигмальні основи та напрями трансформації. *Економіка та суспільство*, 2025, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-37>

#### REFERENCES:

1. Peniak Y., Abramova O., & Karpishyna A. (2025) Formation of the enterprises production cost management system. *Financial and credit systems: prospects for development*. 1(16), 56-66. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-1-05>
2. Dubinina V.V. (2020) Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriumstv rozdrubnoi torhivli na osnovi protsesno-arkhitekturnoho pidkhodu. [Business process management of retail enterprises based on the process-architectural approach.] *European Scientific e-Journal*, November 26. ESEJ: man2020-11-001 DOI: 10.47451/man2020-11-001
3. Chumak H. (2022) Upravlinnia vytratamy pidpriumstva: funktsionalnyi aspekt. [Enterprise cost management: functional aspect] *Modeling the development of the economic systems*. (4), 160-165. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>
4. Milash I.V., Harkusha N.M. (2017) Upravlinnia vytratamy pidpriumstv rozdrubnoi torhivli za tsentramy vidpovidalnosti. [Cost management of retail enterprises by responsibility centers] *Problemy ekonomiky*. 2017. № 4: 113-117.
5. Brahina O.S., Zabrodna I.O. (2021) Rozrobka stratehichnoho pidkhodu do upravlinnia vytratamy pidpriumstva. [Development of a strategic approach to cost management of an enterprise] *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. № 3 (17):19-25 DOI: 10.15276/EJ.03.2021.3
6. Chorna M., Bezghinova, L. and oth. (2021) Efficiency of Retail Enterprises inContext of Achievement of Competitive Advantages: Ukrainian Realities. *TEMJournal*, 10(3):1072–1081. DOI: 10.18421/TEM103-10
7. Pogorelov Y., Kozachenko G., Ovcharenko I. Illiashenko O. (2018) Use of methods of operational cost management in the planning and accounting organization at the enterprises in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3): 488-500. doi: 10.21511/ppm.16(3).2018.39
8. Harkusha N.M., Stoliarchuk H.V. (2010) Otsinka efektyvnosti tovarorukhu na pidpriumstvakh rozdrubnoi torhivli: monohrafiia. [Assessment of the efficiency of goods movement in retail enterprises: monograph] *Khark. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli*. Kh. :KhDUKhT, 2010. 233 p.
9. Hrosul V.A., Askerov T.T. (2019) Sutnist ta kluchovi aspekty adaptatsii pidpriumstv rozdrubnoi torhivli [Essence and key aspects of adaptation of retail enterprises] *Intelekt XXI*. № 2: 22-26. DOI: 10.15587/2312-8372.2019.160956
10. Kovalenko N.V. (2019) Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriumstv: teoretychnyi skladnyk. [Management of the development of industrial enterprises: theoretical component] *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. № 6(74): 71-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-35>

---

11. Poveshchenko M. (2025) Vytraty torhovelnykh pidpriemstv: paradyhmalni osnovy ta napriamy transformatsii. [Costs of commercial enterprises: paradigmatic foundations and directions of transformation] *Ekonomika ta suspilstvo*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-37>

## THEORETICAL ANALYSIS OF APPROACHES TO COST MANAGEMENT IN THE RETAIL TRADE SECTOR

KOVALENKO Nataliia<sup>1</sup>, MALAKHOVA Yuliia<sup>1</sup>, TIMKO Nataliia<sup>2</sup>

<sup>1</sup>National Transport University

<sup>2</sup>Interregional Academy of Personnel Management

*The article addresses the pressing issues of cost management in the retail trade sector, which plays a crucial role in the national economy by generating significant tax revenues and ensuring employment. It emphasizes that the activities of retail enterprises are characterized by high competition and cost intensity, which are further complicated by external factors such as inflationary fluctuations, war-related risks, currency instability, and global digitalization processes. The research problem is defined as the need to identify effective mechanisms for cost optimization that will ensure a balance between resource savings and improved customer service quality.*

*The study systematizes scientific approaches to cost management in retail trade (resource-based, process-architectural, functional, organizational, and strategic), presents their comparative analysis, and highlights their advantages and limitations. Special attention is given to the classification of retail costs according to several criteria: by relation to quality (costs of service improvement, defect prevention, corrective actions), by recoverability (recoverable, non-recoverable), by department of origin (sales floor, warehouse, administrative), by accounting method (financial, economic), by time continuity (fixed, variable), by decision relevance (relevant, irrelevant), by inclusion in product cost (basic, overhead), by impact on cost price (direct, indirect), and by economic content (material, labor, taxes and duties, other expenses).*

*The results of the study allow for a comprehensive assessment of the cost structure of retail enterprises, the identification of reserves for cost reduction, and the justification of optimization directions in logistics, marketing, human resources, and managerial subsystems. The article concludes that systematic classification and rational cost management are key factors in enhancing the competitiveness of retail enterprises in a dynamic market environment.*

*Keywords: retail trade, cost management, cost optimization, cost classification, economic mechanism, economic activity, comprehensive approach.*