

УДК 658.155.2:339.372.8

JEL classification: M21, M41, D24, L81

УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ ВИТРАТ У ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ПОПИТУ

ГРАБОВСЬКА Ірина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7358-0630>

e-mail hrahovskair@khnmu.edu.ua

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню впливу структури витрат на прибутковість підприємств роздрібною торгівлі в умовах динамічного характеру операційної діяльності та невизначеності попиту. Актуальність зумовлена посиленням волатильності попиту, інфляційним тиском на витрати енергоносіїв, логістики та сировини, а також необхідністю швидкої адаптації операційних процесів у нестабільному ринковому середовищі. Визначено сутність структури витрат як співвідношення постійних і змінних, прямих та непрямих компонентів, що безпосередньо впливає на рівень операційного ризику, фінансовий леверидж та стійкість бізнесу. Автором обґрунтовано необхідність переходу від статичних методів оптимізації витрат до гнучких стратегій, що забезпечують підвищення еластичності витрат та зниження чутливості прибутку до спадів попиту. Запропоновано класифікацію витрат торговельних підприємств за основними ознаками з акцентом на їхній вплив на точку беззбитковості та операційний леверидж. Розглянуто особливості використання CVP-аналізу в торгівлі з урахуванням високої частки витрат на товари та операційних витрат обігу. Виокремлено основні стратегії управління структурою витрат: трансформацію постійних витрат у змінні, аутсорсинг непрофільних функцій, прогнозування попиту за допомогою сучасних інструментів (ШІ, машинне навчання, ERP-модулі) та комплексний інтеграційний підхід. Автором запропоновано основні принципи системного механізму адаптивного управління структурою витрат, що включає моніторинг ключових індикаторів, швидке коригування витратних статей та врахування зовнішніх факторів невизначеності для мінімізації операційного ризику та забезпечення довгострокової прибутковості в умовах турбулентного середовища.

Ключові слова: адаптивні стратегії управління, антикризове управління, CVP-аналіз, динамічна операційна діяльність, контролінг, менеджмент торгівлі, невизначеність попиту, операційний леверидж, підприємства роздрібною торгівлі, структура витрат, управління витратами.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-27>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 18.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 30.02.2026

Опубліковано / Published 30.04.2026

© Грабовська Ірина

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та пов'язаних з цим динамічних змін у операційній діяльності торговельних підприємств управління витратами стає ключовим фактором забезпечення прибутковості. Мінливість операційних процесів та непередбачуваність попиту призводять до зростання операційного ризику та підкреслюють обмеженість традиційних підходів до оптимізації витрат та їх структури. Структура витрат – це співвідношення постійних (fixed costs) і змінних витрат, прямих та непрямих, що безпосередньо впливає на фінансовий результат та визначає рівень операційного ризику і фінансової стійкості. Структура витрат динамічна та розвивається разом із підприємством. Вона може змінюватися зі зростанням бізнесу, впровадження нових технологій, виходу на нові ринки або зміни економічних умов господарювання. За умов динамічної операційної діяльності, коли обсяги виробництва чи продажів швидко змінюються через ринкові коливання, інфляцію чи зовнішні впливи (наприклад, пандемії чи геополітичні кризи), неоптимальна структура витрат може призвести до зниження прибутку або навіть збитків. Основна проблема полягає не стільки в рівні витрат, скільки в їхній структурі та еластичності, що визначає здатність підприємства адаптуватися до змін без значних втрат прибутковості. Поділ витрат на керовані категорії допоможе приймати більш виважені рішення щодо всіх аспектів управління компанією. Тому акцент має зміщуватися саме на структуру витрат – трансформацію постійних витрат у змінні, підвищення їх адаптивності до коливань попиту та мінімізацію операційного ризику.

Отже, актуальність дослідження управління структурою витрат у торговельних підприємствах в умовах динамічного попиту визначається необхідністю розробки та впровадження адаптивних механізмів, які дозволяють бізнесу не лише забезпечувати операційну стійкість у кризових умовах, а й утримувати, а в довгостроковій перспективі – посилювати свої конкурентні позиції на ринку. Практична значущість роботи полягає у виявленні резервів підвищення ефективності діяльності у роздрібній торгівлі, де витрати на товарні запаси, логістику та маркетинг утворюють вагомий частину

загальних витрат. Реалізація таких завдань потребує комплексного підходу, що поєднає стратегічне планування, гнучке ціноутворення, оптимізацію ланцюгів постачань та застосування сучасних інструментів управління витратами в умовах високої невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження впливу структури витрат на прибутковість активно проводяться як в Україні, так і за кордоном. У роботі Гречко А. В. та Мельникової О. М. [5] аналізуються фактори впливу на прибутковість, класифікуючи їх на внутрішні (обсяг діяльності, структура витрат) та зовнішні (інфляція, податки тощо). Вони виділяють резерви збільшення прибутку через зниження витрат, такі як підвищення продуктивності праці та економія ресурсів, але глибоко не розглядають динамічні умови. Крот Л.М. та ін. [9] оцінюють вплив витрат на формування прибутку підприємств, з акцентом на класифікацію витрат та їх вплив на реалізовану продукцію. Автори підкреслюють роль контролю за витратами в торгівельній діяльності, де склад витрат формується відповідно до Методичних рекомендацій Мінекономіки України [12]. Сучасні підходи до оптимізації структури витрат у нестабільному середовищі представлені у працях З.-М. Задорожного та ін. [7] та М. І. Пастуха [14], де обґрунтовується необхідність гнучкого управління витратами з урахуванням ризиків і циклічності економічного розвитку. Зарубіжні дослідження, як у [20], показують проциклічний ефект швидкості коригування структури витрат: підприємства швидше оптимізують витрати в періоди економічного зростання. Результати дослідження на основі панельних даних, представлені в [25], ілюструють, що зростання витрат на товари та адміністративних витрат суттєво знижує прибутковість підприємства, підкреслюючи негативний вплив цих компонентів на загальну ефективність бізнесу в галузях з високою конкуренцією. Також в окремих роботах, що розглядають СVP-аналіз висвітлено, як зміни обсягу продажів, змінних і постійних витрат впливають на операційний дохід підприємств торгівлі [3].

Однак при всій важливості проведених досліджень, невирішеними залишаються аспекти адаптації структури витрат у торгівлі за умов динамічних змін операційної діяльності та невизначеності попиту, а також інтеграція моделей СVP-аналізу з реальними даними торговельної діяльності українських підприємств. Також слід виділити такі пробіли, як: обмежена кількість досліджень, які поєднують аналіз структури витрат обігу і реальні операційні зміни; недостатнє використання моделей прогнозування для торговельних компаній; слабка інтеграція стратегічного контролю з операційним управлінням прибутковістю.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛІ СТАТТІ

У сучасних умовах господарювання торговельні підприємства стикаються з посиленою невизначеністю попиту, волатильністю витрат на енергоносії, логістику та сировину, а також необхідністю швидкої перебудови операційних процесів. У контексті управління структурою витрат в торгівлі зазначені фактори підкреслюють критичну роль переходу від жорстких, постійних моделей до гнучких підходів. Традиційні стратегії оптимізації витрат, орієнтовані переважно на зниження їх абсолютного рівня, виявляються недостатньо ефективними в умовах динамічного та непередбачуваного попиту.

Мета статті – теоретичне обґрунтування впливу структури витрат на прибутковість підприємства роздрібною торгівлі в умовах динамічного характеру операційної діяльності та невизначеності попиту, з метою розробки адаптивних стратегій управління, спрямованих на підвищення еластичності витрат, мінімізацію операційного ризику та ідентифікацію резервів оптимізації для забезпечення стійкості бізнесу в нестабільному середовищі. Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються такі *завдання*: класифікувати витрати торговельних підприємств за основними ознаками та охарактеризувати їхню структуру; оцінити вплив структури витрат на прибутковість через економічні моделі; запропонувати стратегії управління структурою витрат для торговельних підприємств; ідентифікувати потенційні резерви оптимізації витрат.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У жорстких умовах ринкової конкуренції основною метою діяльності будь-якої підприємницької структури, а в сфері торгівлі особливо, є отримання найбільшого прибутку, який безпосередньо залежить від величини отриманих доходів і понесених витрат. З огляду на це у системі торговельного менеджменту управління витратами має здійснюватися у тісному зв'язку з управлінням доходами та прибутковістю.

Операційна діяльність становить основу функціонування будь-якого підприємства: це головна діяльність, пов'язана з виробництвом, реалізацією товарів чи наданням послуг, що забезпечує основну частку доходу та спрямована на отримання прибутку [6; 17]. Прибуток підприємства значною мірою залежить від рівня його операційної активності, тобто інтенсивності та обсягів здійснення основних бізнес-процесів. Під час аналізу залежності прибутку від операційної активності з'ясовуються такі ключові питання: що становить операційну активність торговельного підприємства; який обсяг реалізації забезпечує досягнення цільового прибутку; як реагує величина прибутку на зміну обсягу реалізації; які показники найбільш повно відображають вплив структури витрат на прибутковість компанії.

З операційної точки зору структура витрат обігу підприємств роздрібної торгівлі відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування бізнесу та формуванні його конкурентної позиції на ринку. Вона безпосередньо впливає на ключові аспекти операційної діяльності, зокрема на процеси ціноутворення, позиціонування асортименту, розробку операційних стратегій та планування зростання в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. У стратегічному плануванні та фінансовому менеджменті структура витрат виступає як фундаментальна кількісна основа для формування бюджетів, розробки прогнозів та проведення комплексного фінансового аналізу.

Класифікація витрат дає змогу виявити закономірності ефективності операційної діяльності, масштабованості бізнесу та стійкості конкурентної позиції підприємства (див. таблицю 1).

У роздрібній торгівлі операційна діяльність реалізується через комплекс бізнес-процесів – від закупівлі товарів до їх транспортування, зберігання, продажу та обслуговування покупців. Ці процеси спрямовані на досягнення високого товарообігу та ефективної реалізації споживчих товарів [11; 15]. Глибоке дослідження структури витрат обігу сприяє ідентифікації тих операційних сегментів, де впровадження покращень може забезпечити найбільшу фінансову віддачу, а також зон потенційного досягнення економії за рахунок масштабу чи посилення конкурентних переваг через диференціацію асортименту або оптимізацію ланцюгів постачань [27]. Систематичне оновлення та моніторинг структури витрат обігу гарантує, що бізнес-рішення будуть засновані на поточних фінансових реаліях, а не на застарілих припущеннях. Такі знання є необхідною передумовою для забезпечення довгострокової фінансової стійкості та адаптивності підприємства до волатильності ринку, зокрема до швидких змін у споживчій поведінці та обсягах товарообігу.

З позицій контролінгу особливого значення набуває поділ витрат на постійні (FC) та змінні (VC), що є основою CVP-аналізу. Зміна структури витрат безпосередньо впливає на величину операційного левериджу (operating leverage), а отже – на чутливість прибутку до змін обсягу товарообороту. Високий рівень постійних витрат підвищує потенційну прибутковість за умов зростання продажів, але водночас посилює ризик збитковості в періоди спадів.

У періоди зростання продажів (за рахунок збільшення обсягів реалізації, розширення покупців, ажіотажний попит) вони забезпечують значне прискорене зростання операційного прибутку, оскільки додаткові доходи майже повністю «перепадають» на маржу після покриття постійних витрат. Однак при падінні обсягів реалізації (серед можливих причин – різке скорочення попиту, стримування споживчих витрат, запровадження обмежень, сезонний спад, економічна рецесія) постійні витрати не зменшуються пропорційно (або взагалі не зменшуються в короткостроковому періоді). Це призводить до швидкого стиснення маржі прибутку або переходу до збитковості, погіршення cash flow та ліквідності, підвищення ймовірності фінансових труднощів (аж до кризи платоспроможності), зростання волатильності операційного прибутку та загальної нестабільності фінансових результатів. На противагу цьому, змінні витрати забезпечують природну гнучкість структури витрат: вони автоматично скорочуються при зниженні обсягів діяльності, пом'якшуючи негативний вплив на прибутковість і знижуючи операційний ризик [20; 27]. Таким чином, в умовах динамічної зміни операційної діяльності саме висока частка постійних витрат у структурі витрат обігу посилює чутливість прибутку до коливань обсягів реалізації (тобто ступінь операційного левериджу), що робить підприємство більш вразливим до несприятливих змін зовнішнього середовища.

В процесі аналізу залежності прибутку від операційної активності з'ясовується питання обсягу реалізації, що забезпечує цільовий прибуток підприємства. Це розраховується за моделлю CVP-аналізу (cost-volume-profit) [1; 2; 3]:

$$\text{Обсяг для цільового прибутку} = (\text{Постійні витрати обігу} + \text{Цільовий прибуток}) / (\text{Ціна одиниці} - \text{Змінні витрати на одиницю}).$$

Таблиця 1

Основні ознаки класифікації витрат у підприємств сфери торгівлі

Ознака класифікації	Групи витрат	Приклади в роздрібній торгівлі	Значення в контексті управління структурою витрат
За залежністю від обсягу діяльності	Постійні (fixed)	Оренда, зарплата адміністрації, амортизація	Підвищують операційний ризик і ступінь операційного левериджу при коливаннях попиту
	Змінні (variable)	Собівартість товарів, комісії, пакування	Забезпечують еластичність витрат і знижують операційний ризик в умовах невизначеності попиту
	Умовно-постійні / умовно-змінні	Зарплата продавців (частково)	Вимагають сегментованого аналізу для точної оцінки точки беззбитковості та ефекту левериджу
За способом віднесення на об'єкт витрат	Прямі (direct)	Собівартість конкретного товару, логістика для партії товарів	Для калькуляції маржинальності асортименту, розподілу витрат
	Непрямі (indirect / overhead)	Загально-магазинні витрати (оренда, комунальні)	
За економічними елементами	Матеріальні витрати Витрати на оплату праці Відрахування на соцзаходи Амортизація Інші операційні витрати	Товари, пакування, паливо, Витрати на оплату праці персоналу, ЄСВ Амортизація обладнання Реклама, послуги	Для фінансового обліку та звітності (нормативна класифікація, відп. до Наказу Мінекономіки №226) [12]
За статтями витрат	Транспортно-заготівельні витрати, Зарплата, Відрахування, Оренда, Реклама, Втрати товарів тощо (до 20 статей)	ТЗВ, заробітна плата, ЄСВ, оренда приміщень, маркетинг, природні втрати	Для планування, контролю та аналізу за статтями при наявності деталізованої номенклатури витрат обігу
За роллю в процесі обігу	Чисті витрати	Витрати на купівлю-продаж (маркетинг, реклама)	Показує, які витрати додають вартість, а які – ні
	Додаткові витрати	Витрати на продовження процесу виробництва (транспортування, зберігання, пакування)	
За видами діяльності	Операційні Фінансові Інвестиційні Інші звичайні Надзвичайні	Витрати обігу Відсотки за кредитами Витрати на придбання активів Штрафи тощо	Для повного Звіту про фінансові результати
За участю в утворенні вартості	Продуктивні / доцільні	Звичайні витрати на торгівлю	Для пошуку резервів оптимізації
	Непродуктивні / непродуктивні втрати	Штрафи, псування товарів, простой	
За ступенем регульованості (управлінська)	Регульовані	Витрати на рекламу, персонал (можна зменшувати)	Для стратегій адаптації в динамічних умовах
	Нерегульовані	Податки, оренда за договором	
За періодом впливу	Витрати періоду (operating expenses)	Адміністративні, збутові	Для розподілу між запасами та витратами періоду
	Витрати на продукт (product costs)	Собівартість реалізованих товарів	

Для торгівлі, де витрати на товари (CGS) становлять значну частку, цей обсяг визначає мінімальний товарооборот для досягнення бажаного прибутку, враховуючи маржинальний дохід. Величина прибутку реагує на зміну обсягу реалізації через ефект операційного важеля (degree of operating leverage, DOL):

$$DOL = \text{Маржинальний прибуток (CM)} / \text{Операційний прибуток (OP)}.$$

Зміна структури витрат безпосередньо впливає на величину операційного важеля, а отже – на чутливість прибутку до змін обсягу товарообороту. Високий рівень постійних витрат підвищує потенційну прибутковість за умов зростання продажів, але водночас посилює ризик збитковості в періоди спадів. Якщо обсяг зростає на 10%, прибуток зростає на $DOL \times 10\%$. У торгівлі з високою часткою постійних витрат цей ефект посилюється, роблячи прибуток чутливим до коливань продажів [25; 27]. Для визначення впливу структури витрат на прибутковість можна запропонувати такі показники [1; 2; 3; 16]:

1) Точка беззбитковості (BEP) = $\frac{\text{Постійні витрати обігу}}{\text{Ціна} - \text{Змінні витрати на одиницю}}$, показує обсяг, при якому прибуток = 0;

2) Запас міцності (MOS) = $\frac{\text{Фактичний обсяг} - BEP}{\text{Фактичний обсяг}} \times 100\%$, демонструє буфер до збитків;

3) Коефіцієнт маржинального прибутку (CMR) = $\frac{\text{Дохід} - \text{Змінні витрати}}{\text{Дохід}}$, відображає частку, що покриває постійні витрати;

4) Операційний важіль (DOL), як зазначено вище.

Аналіз структури витрат підприємства, що складається з постійних (фіксованих) та змінних витрат [16; 27], дає змогу раціональніше аналізувати проблемні статті витрат та знаходити шляхи їх оптимізації [4, с. 23-24; 10]. Такий підхід дозволяє керівництву підприємств роздрібно торгівлі кількісно оцінити мінімальний необхідний рівень доходів (точку беззбитковості), необхідний для збереження прибутковості, а також визначити фінансовий ефект від реалізації альтернативних бізнес-стратегій. Крім того, він дає змогу прогнозувати наслідки змін у ринковому середовищі або внутрішніх операційних коригувань.

У підприємствах роздрібно торгівлі висока частка постійних витрат призводить до підвищення точки беззбитковості (BEP), однак при зростанні обсягів продажів дозволяє отримувати значно більший операційний прибуток завдяки ефекту операційного левериджу [22; 27].

Наприклад, якщо для торговельного підприємства: $\text{Постійні витрати (FC)} = 100\ 000$ грн, $\text{Змінні (VC)} = 60\%$ від доходу, $\text{Ціна одиниці} = 100$ грн. $BEP = 100\ 000 / (100 - 60) = 2\ 500$ одиниць. Якщо обсяг зростає на 10%, прибуток зростає на $L \times 10\%$ (де L залежить від структури витрат).

У динамічних умовах, коли операційна діяльність торговельного підприємства зазнає швидких і значних змін під впливом зовнішніх факторів, структура витрат набуває критичного значення для управління ризиком. Одним з найвиразніших проявів турбулентності сучасного економічного середовища є саме нестабільність попиту – фактор, який сьогодні визнають одним з головних джерел операційного ризику в роздрібній торгівлі. Ця нестабільність особливо загострилася за останні роки, коли на економіку одночасно впливали пандемія COVID-19, низка геополітичних криз, енергетичні та продовольчі потрясіння, а також періоди високої інфляції. Усе це спричинило хаотичні коливання попиту: спочатку – хвилі панічних закупівель, згодом – різке падіння продажів через запровадження економічних обмежень, скорочення доходів і загальне зниження споживчої впевненості.

Динамічна операційна діяльність торговельного підприємства потребує постійного перегляду структури витрат із урахуванням змін попиту, цін і логістичних умов. Згідно з дослідженнями Крикавського [24], невизначеність попиту через геополітичні та макроекономічні фактори призводить до дисбалансу в ланцюгах постачань, що збільшує ймовірність перебоїв у поставках та накопичення надлишкових запасів через блокування портів і логістичних шляхів. Такі перебої, у свою чергу, суттєво впливають на операційну діяльність ритейлера: зростання ризику зривів постачань посилює операційний ризик, що змушує компанію розпорощувати запаси у безпечні регіони для створення буферних запасів. Як наслідок, постійні витрати ритейлера зростають через утримання більших обсягів інвентарю при значному дефіциті спеціалізованих складів та логістичні переорієнтації при зростанні фрахтових ставок.

У харчовій роздрібній торгівлі, наприклад, значні стрибки попиту, спричинені панічними покупками та самоізоляцією під час локдаунів, призвели до різкого падіння рівня запасів у розподільчих центрах, дефіциту товарів на полицях та зростання витрат на логістику через неефективне використання транспортних засобів (зокрема, зростання кількості відправлень з нижчим завантаженням). Аналогічно, у звіті KPMG [23] зазначається, що глобальна економічна нестабільність, включаючи інфляцію та підвищення відсоткових ставок, посилює волатильність попиту, змушуючи менеджмент торговельних компаній переглядати асортимент і цінові стратегії. Таким чином, нестабільність попиту, що призводить до затримок, зростання витрат і проблем з якістю, не лише ускладнює прогнозування, але й генерує додаткові витрати на коригування операцій. Зростання операційного ризику є прямим наслідком цієї нестабільності. Операційний

ризик включає ймовірність втрат від неефективних процесів, людських помилок, системних збоїв чи зовнішніх подій. Отже, зростання операційного ризику вимагає не лише моніторингу, але й структурних змін у витратах для мінімізації втрат.

Обмеженість традиційної оптимізації витрат стає очевидною в динамічних ринках. Традиційні методи, такі як cost-plus pricing або статичні моделі, орієнтовані на постійні маржі, ігнорують динаміку попиту та не враховують клієнтську поведінку [18]. Вони призводять до ручного управління, що вимагає значних ресурсів і не відповідає поточному моменту [21]. За даними Plante moran [26], традиційні моделі витрат не адаптуються до змін, що призводить до зниження маржі прибутку та недооцінки ринкових сигналів. Таким чином, традиційна оптимізація фокусується на зниженні рівня витрат, ігноруючи їхню еластичність, що робить бізнес вразливим до різких змін у середовищі його функціонування.

Впровадження стратегічного управління витратами має на меті підвищення адаптивності та економічної стійкості за рахунок раціональнішого використання ресурсів, яке, ґрунтуючись на комплексному аналізі та прогнозуванні, дозволяє оптимізувати ресурсні потоки, підвищити рентабельність та створити стійку конкурентну перевагу [8]. Стратегії управління структурою витрат у сфері роздрібно́ї торгівлі мають бути насамперед спрямовані на підвищення еластичності витрат як ключового механізму адаптації до динамічних умов операційної діяльності та невизначеності попиту, що одночасно забезпечує мінімізацію операційного ризику й оптимізацію прибутковості.

Таблиця 2

Основні стратегії управління структурою витрат торговельних підприємств у роздрібно́ї торгівлі в умовах динамічної операційної діяльності та невизначеності попиту

Стратегія	Мета / Основний ефект	Ключові механізми / Інструменти	Приклади в роздрібно́ї торгівлі	Ризики / Обмеження
Трансформація постійних витрат у змінні	Зниження операційного ризику, підвищення еластичності витрат, зменшення чутливості прибутку до спадів попиту	Перехід на лізинг обладнання, гнучкі форми зайнятості (часткова, фріланс, сезонний персонал), хмарні технології для ІТ	Лізинг торговельного обладнання замість купівлі, фріланс для маркетологів/сезонних продавців, хмарні ERP/CRM	Зростання залежності від зовнішніх постачальників послуг; можливе підвищення VC при високих обсягах
Аутсорсинг непрофільних функцій	Перетворення постійних витрат на змінні, фокусування на core-компетенціях, диверсифікація ризиків ланцюгів постачань	Аутсорсинг непрофільних функцій (логістики, маркетингу, ІТ-підтримки, охорони, Just-in-Time доставки)	Аутсорсинг складів і логістики (Amazon Logistics, локальні 3PL), аутсорсинг охорони та ІТ-підтримки	Залежність від якості постачальників, ризики контрактів, втрата контролю над процесами
Прогнозування попиту з використанням сучасних інструментів	Превентивна адаптація витрат, оптимізація запасів, зменшення непродуктивних втрат, інтеграція з динамічним ціноутворенням	Моделі AI та ML (ARIMA, нейронні мережі), ERP-системи з модулями прогнозування, динамічне ціноутворення	Прогнозування в ERP (Tredence, Nimble), AI-коригування цін у реальному часі, оптимізація закупівель	Потреба в якісних даних, витрати на впровадження та навчання, ризик помилок прогнозу
Інтеграція стратегій (комплексний підхід)	Формування гнучкої, адаптивної структури витрат; посилення конкурентних позицій у во-латильному середовищі	Посаднання трансформації, аутсорсингу та прогнозування для синергетичного ефекту	Комплексне впровадження: лізинг / аутсорсинг логістики / AI-прогнозування попиту	Необхідність координації та інвестицій; складність інтеграції; потреба в подальших дослідженнях AI-автоматизації

Систематизовані в таблиці 2 основні стратегії управління структурою витрат у роздрібно́ї торгівлі – трансформація постійних витрат у змінні, аутсорсинг непрофільних функцій та прогнозування попиту за допомогою сучасних інструментів – дозволяють замінити жорсткі фіксовані витрати на гнучкі, пропорційні товарообігу, що автоматично зменшує витрати під час спадів і прискорює зростання прибутку в періоди відновлення попиту. Завдяки цьому досягається суттєве зниження операційного ризику, скорочення точки беззбитковості та підвищення маржинальності без необхідності радикального скорочення штату чи асортименту. Застосування аутсорсингу в логістиці, ІТ-сфері чи охороні перерозподіляє фіксовані витрати на змінні платежі за послуги, а точне прогнозування (на базі AI та ERP-модулів) мінімізує надлишкові запаси, псування

товарів і втрати від дефіциту, одночасно відкриваючи можливості для динамічного ціноутворення в реальному часі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підтримання актуального та всебічного розуміння поточної структури витрат забезпечує, що управлінські рішення ґрунтуються на реальних фінансово-економічних реаліях, а не на застарілих припущеннях, що особливо актуально в умовах посилення невизначеності попиту та зростання волатильності операційної активності. Підсумовуючи проведений аналіз структури витрат та запропоновані стратегії її оптимізації для підприємств роздрібної торгівлі, можна зробити такі висновки:

- структури витрат відображає співвідношення окремих елементів витрат у загальному їх обсязі та визначає рівень операційного ризику і фінансової стійкості;
- розподіл витрат на постійні та змінні компоненти (cost structure) дозволяє оцінити вплив структури витрат на прибутковість через економічні моделі (зокрема, точку беззбитковості, операційний важіль);
- систематизовані стратегії управління структурою витрат для торговельних підприємств включають трансформацію постійних витрат (fixed costs) у змінні (variable costs) шляхом аутсорсингу непрофільних функцій, гнучких форм зайнятості та динамічного ціноутворення;
- інтеграція цих підходів забезпечує не лише виживання в умовах нестабільності, але й зміцнення конкурентних позицій за рахунок швидшої реакції на зміни споживчої поведінки та зовнішні фактори.

Перспективи подальших досліджень включають AI-автоматизацію для реального часу адаптації, що може стати ключем до довгострокової стійкості в умовах глобальної нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аналіз «затрати-объем-прибыль» (CVP аналіз) [Електронний ресурс] // ACCA Global. – 2023. – URL: <https://surl.li/aaaiict>
2. Аналіз беззбитковості [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – 2023. – URL: <https://surl.li/dpmxdj>
3. Аналіз обсягу витрат та прибутку (CVP) [Електронний ресурс] // LibreTexts. – 2022. – URL: <https://surl.li/gpscwb>
4. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі / Н. М. Архіпов // Науковий вісник Ужгородського національного ун-ту. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 18(1). – С. 21–26. – URL: <https://surl.li/suuxkx>
5. Гречко А. В. Дослідження факторів впливу на прибутковість підприємства та пошук резервів збільшення прибутку / А. В. Гречко, О. М. Мельникова // Ефективна економіка. – 2017. – № 11. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_19
6. Економіка підприємства та маркетинг. Економічна характеристика й склад грошових надходжень підприємства [Електронний ресурс] // BukLib.net. – 2023. – URL: <https://surl.li/esemjw>
7. Задорожний З.-М. Інноваційні підходи до структурування витрат з метою ефективного управління бізнесом / З.-М. Задорожний, В. Панасюк, І. Омецінська // Вісник економіки. – 2024. – Вип. 4. – С. 164–178. – URL: <https://surl.li/owmyaf>
8. Коломієць Т. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств / Т. Коломієць, О. Фурдик // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. – URL: <https://surl.li/dhouoo>
9. Крот Л. Оцінка впливу витрат на формування прибутку переробних підприємств / Л. Крот, Є. Лижова // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – URL: <https://surl.li/qyxmtk>
10. Куцик П. О. Оцінка показників рентабельності та ділової активності торговельних підприємств України за 2008-2016 роки / П. О. Куцик, М. Я. Вірт, О. В. Герєга // Ефективна економіка. – 2018. – № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6755>
11. Мазур Н. А. Економіка торговельного підприємства : навч. посіб. / Н. А. Мазур, І. В. Семенець, І. А. Лопашук. – Чернівці : ЧНУ, 2020. – 192 с. – URL: <https://surl.li/euczzi>
12. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності : Наказ Міністерства економіки України від 02.03.2010 № 226 [Електронний ресурс]. – URL: <https://surl.li/gvqrxe>
13. Операційна діяльність та валовий прибуток: планування доходів [Електронний ресурс]

// Освіта.UA. – 2011. – URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19460/

14. Пастух М. І. Оптимізація структури витрат підприємства за умов діяльності в нестабільному середовищі: кваліф. робота магістра / М. І. Пастух. – Тернопіль : ТНТУ, 2020. – 71 с.
15. Привало А. О. Управління прибутком підприємства : кваліф. робота магістра / А. О. Привало. – Чернівці : ЧНУ, 2023. – URL: <https://surl.li/ktlrym>
16. Славута О. І. Конспект лекцій з дисципліни «Управління витратами» / О. І. Славута ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 38 с.
17. Удосконалення управління ефективністю операційної діяльності підприємств роздрібною торгівлю України [Електронний ресурс]. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «УКРАЇНА». – 2021. – URL: <https://surl.li/mochth>
18. 7Learnings. Rules-based vs. machine learning-based pricing [Електронний ресурс]. – 2020. – URL: <https://surl.li/jldvke>
19. Azim Md. Impact of Cost Structures on Profitability: Insights from a Panel Study // ResearchGate. – 2025. – URL: <https://surl.li/eyhmu>
20. Banker R. D. Strategy Typology and Cost Structure: A Textual Analysis Approach / R. D. Banker et al. // SAGE Journals. – 2024. – URL: <https://surl.li/pjnooo>
21. Competera. Dynamic Pricing Algorithms in Retail: The Power of Machine Learning [Електронний ресурс]. – 2023. – URL: <https://surl.li/eebaxm>
22. Cost Structure and Its Impact on Profit Stability [Електронний ресурс] // Farhat Lectures. – 2023. – URL: <https://farhatlectures.com/cost-structure-profit-stability/>
23. KPMG Global Economic Outlook H1 2023 [Електронний ресурс]. – URL: <https://surl.li/qekjhx>
24. Krykavskyy Y. A study of macroeconomic and geopolitical influences and security risks in supply chains in times of disruptions / Y. Krykavskyy, O. Shandrivska, I. Pawłyszyn // LogForum. – 2023. – Vol. 19, No. 3. – P. 423–441. – URL: <https://surl.li/acexyo>
25. Md. Abdullah Al Masum. Impact of Cost Structures on Profitability: Insights from a Panel Study // Journal of State University of Bangladesh. – 2025. – Vol. 1, No. 1. – P. 1–18.
26. Plante Moran. Safeguarding medical device margins in inflationary times [Електронний ресурс]. – 2025. – URL: <https://surl.li/duisnw>
27. Types of Cost Structures and How They Impact Profitability [Електронний ресурс] // Mailchimp. – 2025. – URL: <https://mailchimp.com/resources/cost-structure/>

REFERENCES:

1. Analiz «zatraty-obiem-prybutok» (CVP analiz) // ACCA Global. – 2023. – URL: <https://surl.li/aaaiict>
2. Analiz bezzbytkovosti [Elektronnyi resurs] // Vikipediia. – 2023. – URL: <https://surl.li/dpmxdj>
3. Analiz obsiahu vytrat ta prybutku (CVP) [Elektronnyi resurs] // LibreTexts. – 2022. – URL: <https://surl.li/gpscwb>
4. Arkhipov N. M. Vydy efektyvnosti operatsiinoi diialnosti pidpryiemstva torhivli / N. M. Arkhipov // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. – 2018. – Vyp. 18(1). – S. 21–26. – URL: <https://surl.li/suuxkx>
5. Hrechko A. V. Doslidzhennia faktoriv vplyvu na prybutkovist pidpryiemstva ta poshuk rezerviv zbilshennia prybutku / A. V. Hrechko, O. M. Melnykova // Efektyvna ekonomika. – 2017. – № 11. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_19
6. Ekonomika pidpryiemstva ta marketynh. Ekonomichna kharakterystyka y sklad hroshovykh nadkhodzhen pidpryiemstva [Elektronnyi resurs] // BukLib.net. – 2023. – URL: <https://surl.li/esemjw>
7. Zadorozhnyi Z.-M. Innovatsiini pidkhody do strukturnia vytrat z metoiu efektyvnoho upravlinnia biznesom / Z.-M. Zadorozhnyi, V. Panasiuk, I. Ometsinska // Visnyk ekonomiky. – 2024. – Vyp. 4. – S. 164–178. – URL: <https://surl.li/owmyaf>
8. Kolomiets T. Napriamy stratehichnoho upravlinnia vytratamy silskohospodarskykh pidpryiemstv / T. Kolomiets, O. Furdyk // Ekonomika ta suspilstvo. – 2024. – № 62. – URL: <https://surl.li/dhouoo>
9. Krot L. Otsinka vplyvu vytrat na formuvannia prybutku pererobnykh pidpryiemstv / L. Krot, Ye. Lyzhova // Ekonomika ta suspilstvo. – 2022. – № 42. – URL: <https://surl.li/qyxmtk>
10. Kutsyk P. O. Otsinka pokaznykiv rentabelnosti ta dilovoi aktyvnosti torhovelykh pidpryiemstv Ukrainy za 2008–2016 roky / P. O. Kutsyk, M. Ya. Virt, O. V. Hereha // Efektyvna ekonomika. – 2018. – № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6755>
11. Mazur N. A. Ekonomika torhovelnogo pidpryiemstva : navch. posib. / N. A. Mazur, I. V. Semenets, I. A. Lopashchuk. – Chernivtsi : ChNU, 2020. – 192 s. – URL: <https://surl.li/euczzi>
12. Metodichni rekomendatsii z formuvannia skladu vytrat ta poriadku yikh planuvannia v torhovelnii diialnosti : Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 02.03.2010 № 226 [Elektronnyi resurs]. – URL: <https://surl.li/gvqrxs>
13. Operatsiina diialnist ta valovyi prybutok: planuvannia dokhodiv [Elektronnyi resurs] // Osvida.UA. – 2011. – URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19460/
14. Pastukh M. I. Optymizatsiia struktury vytrat pidpryiemstva za umov diialnosti v nestabilnomu seredovyshchi: kvalif. robota mahistra / M. I. Pastukh. – Ternopil : TNTU, 2020. – 71 s.
15. Pryvalo A. O. Upravlinnia prybutkom pidpryiemstva : kvalif. robota mahistra / A. O. Pryvalo. – Chernivtsi : ChNU, 2023. – URL: <https://surl.li/ktlrym>

16. Slavuta O. I. Konspekt lektzii z dystsypliny «Upravlinnia vytratamy» / O. I. Slavuta ; Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova. – Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 2015. – 38 s.
17. Udoshkonalennia upravlinnia efektyvnosti operatsiinoi diialnosti pidprijemstv rozdrubnoi torhivli Ukrainy [Elektronnyi resurs] // Vidkrytyi mizhnarodnyi universytet rozvytku liudyny «Ukraina». – 2021. – URL: <https://surl.li/moctho>
18. 7Learnings. Rules-based vs. machine learning-based pricing [Electronic resource]. – 2020. – URL: <https://surl.li/jldvke>
19. Azim Md. Impact of Cost Structures on Profitability: Insights from a Panel Study [Electronic resource] // ResearchGate. – 2025. – URL: <https://surl.li/eyhmu>
20. Banker R. D. Strategy Typology and Cost Structure: A Textual Analysis Approach / R. D. Banker et al. // SAGE Journals. – 2024. – URL: <https://surl.li/pjnooo>
21. Competera. Dynamic Pricing Algorithms in Retail: The Power of Machine Learning [Electronic resource]. – 2023. – URL: <https://surl.li/eebaxm>
22. Cost Structure and Its Impact on Profit Stability [Electronic resource] // Farhat Lectures. – 2023. – URL: <https://farhatlectures.com/cost-structure-profit-stability/>
23. KPMG Global Economic Outlook H1 2023 [Electronic resource]. – URL: <https://surl.li/kekjhx>
24. Krykavskyy Y. A study of macroeconomic and geopolitical influences and security risks in supply chains in times of disruptions / Y. Krykavskyy, O. Shandrivska, I. Pawlyszyn // LogForum. – 2023. – Vol. 19, No. 3. – P. 423–441. – URL: <https://surl.li/acexyo>
25. Md. Abdullah Al Masum. Impact of Cost Structures on Profitability: Insights from a Panel Study // Journal of State University of Bangladesh. – 2025. – Vol. 1, No. 1. – P. 1–18.
26. Plante Moran. Safeguarding medical device margins in inflationary times [Electronic resource]. – 2025. – URL: <https://surl.li/duisnw>
27. Types of Cost Structures and How They Impact Profitability [Electronic resource] // Mailchimp. – 2025. – URL: <https://mailchimp.com/resources/cost-structure/>

MANAGEMENT OF COST STRUCTURE IN RETAIL TRADE ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF DYNAMIC OPERATIONAL ACTIVITY AND DEMAND UNCERTAINTY

HRABOVSKA Iryna
Khmelnyskyi National University

The article is devoted to theoretical substantiation of the impact of cost structure on the profitability of retail trade enterprises under conditions of dynamic operational activity and demand uncertainty. The relevance is driven by growing demand volatility, inflationary pressures on energy, logistics and raw material costs, and the need for rapid operational restructuring in an unstable market environment. Traditional cost optimization methods, focused mainly on absolute reduction, prove ineffective amid sharp demand fluctuations, increasing operational risk and reducing financial stability. Cost structure is defined as the ratio of fixed and variable, direct and indirect costs, which directly determines operating leverage, financial sustainability and adaptability to sales volume changes. The author substantiates the need to shift from static reduction to flexible strategies enhancing cost elasticity and reducing profit sensitivity to demand declines. The classification of retail trade costs by main features is presented, emphasizing their influence on break-even points and operating leverage. CVP-analysis application in trade is considered, accounting for high share of cost of goods sold and operating expenses. Proposed strategies include transformation of fixed costs into variables, outsourcing of non-core functions, demand forecasting with modern tools, and integrated approach for synergistic effect. These replace rigid fixed costs with flexible, volume-proportional ones, automatically reducing expenses during downturns, accelerating profit growth during recovery, lowering break-even point and increasing marginality without drastic staff or assortment cuts. The generalization of cost management approaches, with timely monitoring of indicators, rapid cost item adjustment and consideration of external uncertainty factors, allowed the author to present an adaptive cost structure management mechanism that minimizes operational risk, preserves profitability and strengthens long-term competitiveness in turbulent conditions.

Keywords: adaptive management strategies, dynamic operational activity, demand uncertainty, controlling, crisis management, cost management, cost structure operating leverage, retail trade enterprises, trade management.