

Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

УДК 658.87

Брюховецька Ірина Олександрівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Briukhovetska Iryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance,

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business,

Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: 0000-0002-1469-1485

Кришталь Галина Олександрівна

доктор економічних наук,

професор кафедри фінансів, банківської та страхової справи

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Kryshtal Halyna

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business

Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: 0000-0003-3420-6253

Скиба Ганна Іванівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Skyba Hanna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0000-0003-3751-0082*

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ:
ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ
RETAIL COST MANAGEMENT: AN ECONOMIC MECHANISM FOR
OPTIMIZATION**

***Анотація.** У статті розглянуто економічний зміст оптимізації витрат у роздрібній торгівлі як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Проаналізовано структуру витрат і показано, що інвестиції у CRM-системи, автоматизовані системи управління запасами, аутсорсинг та Lean-методології забезпечують довгострокові переваги, зокрема зниження операційних витрат, зростання продажів і лояльності клієнтів. Використання ABC- та XYZ-аналізу дає змогу визначити найбільш прибуткові товарні групи та оптимізувати асортимент. Досвід провідних міжнародних компаній (Walmart, Carrefour, IKEA, Rohlik Group) та українських підприємств підтверджує, що цифровізація та автоматизація є ключовими чинниками ефективності. Зроблено висновок, що оптимізація витрат у роздрібній торгівлі забезпечує баланс між скороченням витрат і довгостроковим зростанням, сприяючи формуванню конкурентних цін і підвищенню якості обслуговування.*

Вступ. У сучасному глобалізованому та цифровому ландшафті, роздрібна торгівля постійно стикається з тиском забезпечення

стабільності та підвищення ефективності в умовах зростаючої конкуренції. Роздрібні підприємства мають складні структури витрат, що охоплюють закупівлі, логістику, адміністративні, маркетингові та операційні елементи. Зростаючий фінансовий тягар на ці підприємства ускладнює підтримку конкурентоспроможності, що вимагає інноваційних стратегій оптимізації витрат. Хоча існує значна кількість інструментів управління витратами, їх ефективне застосування саме в роздрібній галузі залишається відкритим питанням. Особливо важливо дослідити, як інтегрувати сучасні методи, такі як ABC та XYZ-аналіз, аутсорсинг, CRM-системи та Lean-методології. Ці інструменти пропонують потенціал не лише для скорочення витрат, але й для створення стійкої конкурентної переваги. Отже, основна проблема полягає в необхідності системного підходу до управління витратами, який би збалансував мінімізацію витрат із довгостроковим зростанням роздрібного бізнесу.

Мета. Метою цієї статті є дослідження економічних механізмів оптимізації витрат у роздрібній торгівлі, аналіз сучасних методів та інструментів для ефективного управління витратами. Дослідження розглядає потенціал інтеграції ABC/XYZ аналізу, аутсорсингу, CRM систем та Lean методологій для досягнення стійких конкурентних переваг та довгострокового зростання роздрібних підприємств. Крім того, ставиться за мету надання практичних рекомендацій на основі міжнародних та українських кейсів, підкреслюючи вплив цифровізації та автоматизації на ефективність витрат у роздрібній торгівлі.

Матеріали і методи. Дослідження використовує комбінацію огляду літератури та аналізу кейсів для вивчення економічних механізмів оптимізації витрат у роздрібній торгівлі. Використані матеріали включають: наукові статті, дослідницькі роботи та галузеві звіти, що стосуються управління витратами, роздрібних операцій, управління

ланцюгом поставок, CRM, Lean методологій та методів фінансового аналізу (ABC/XYZ аналіз).

Методологія дослідження включає: комплексний огляд існуючої літератури для визначення ключових концепцій, фреймворків та кращих практик в оптимізації витрат у роздрібній торгівлі; аналіз вибраних кейсів для ілюстрації практичного застосування стратегій оптимізації витрат та їх впливу на ефективність бізнесу. Аналіз зосереджується на виявленні спільних тем, факторів успіху та викликів у реалізації цих стратегій; порівняння підходів та результатів різних методів оптимізації витрат для оцінки їх відносної ефективності та придатності для різних роздрібних контекстів; синтезування висновків з огляду літератури та аналізу кейсів для розробки уявлень про економічні механізми оптимізації витрат у роздрібній торгівлі та для формулювання рекомендацій для практиків.

Результати. У ході дослідження виявлено кілька ключових результатів щодо оптимізації витрат у роздрібній торгівлі. Насамперед, оптимізація витрат є не просто скороченням витрат, а стратегічним процесом, необхідним для підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового зростання в роздрібному секторі. Ефективна оптимізація вимагає цілісного підходу, який охоплює всі аспекти роздрібного бізнесу, включаючи закупівлі, логістику, складування, персонал, маркетинг та адміністративні витрати. Важливим фактором є впровадження цифрових технологій та автоматизації, що є ключовими драйверами ефективності витрат у роздрібній торгівлі. CRM-системи, автоматизоване управління запасами та аналітика даних дозволяють роздрібним торговцям покращити продажі, утримати клієнтів та підвищити операційну ефективність. Кейси Walmart та Carrefour демонструють значне поліпшення оборотності запасів та ефективності дистрибуції завдяки автоматизації. Інтеграція різних методів управління витратами, таких як ABC/XYZ-

аналіз, аутсорсинг та Lean-методології, забезпечує комплексний підхід до оптимізації витрат. ABC/XYZ-аналіз допомагає визначити прибуткові категорії продуктів, тоді як аутсорсинг дозволяє роздрібним торговцям зосередитися на основних бізнес-процесах. Lean-методології зменшують відходи та підвищують операційну ефективність. Наголошується на ефективності інструментів фінансового аналізу, особливо методів ABC та XYZ. Визначаючи найбільш прибуткові категорії продуктів та оптимізуючи управління асортиментом, ці інструменти допомагають розподіляти ресурси на групи з високою маржею та покращувати прийняття рішень. Дослідження кейсів міжнародних роздрібних мереж (Walmart, Carrefour, IKEA, Rohlik Group) та українських роздрібних підприємств демонструє вимірні переваги стратегій оптимізації витрат, включаючи збільшення продажів, покращення операційного контролю та підвищення конкурентоспроможності. Впровадження CRM-систем може призвести до збільшення доходів, підвищення лояльності клієнтів та більшої операційної прозорості. Проте, відсутність детальних фінансових даних про витрати на впровадження CRM та терміни окупності в східноєвропейському контексті підкреслює необхідність подальших досліджень. Впровадження Lean-методологій може призвести до скорочення робочих годин та покращує операційні процеси. Підсумовуючи, результати підкреслюють важливість стратегічного та інтегрованого підходу до оптимізації витрат у роздрібній торгівлі, використовуючи технології, фінансовий аналіз та методи покращення процесів для досягнення стійких бізнес-результатів.

Перспективи. Це дослідження надає цінні відомості про оптимізацію витрат у роздрібній торгівлі, але водночас висвітлює кілька напрямків для майбутніх досліджень. Перспективи включають подальше дослідження конкретних витрат і повернення інвестицій (ROI) від впровадження CRM-систем у східноєвропейському та українському роздрібному контексті. Ці

дослідження повинні зосереджуватися на кількісній оцінці переваг CRM з точки зору збільшення продажів, утримання клієнтів та операційної ефективності, а також на визначенні ключових факторів, які впливають на успіх CRM. Необхідно дослідити вплив нових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання (ML) та блокчейн, на оптимізацію витрат у роздрібній торгівлі. Ці технології мають потенціал для подальшої автоматизації процесів, покращення прийняття рішень та підвищення ефективності ланцюга поставок. Важливо вивчити роль сталого розвитку та етичних міркувань в оптимізації витрат, оскільки роздрібні торговці все більше відчують тиск щодо зменшення їх впливу на навколишнє середовище та забезпечення етичних практик постачання. Подальші дослідження можуть вивчити, як стратегії оптимізації витрат можуть бути узгоджені з цілями сталого розвитку. Також потребує дослідження ефективна інтеграція стратегій динамічного ціноутворення та методів персоналізації для максимізації прибутків, зберігаючи при цьому задоволеність клієнтів. Необхідно вивчити стратегії побудови більш стійких та гнучких ланцюгів поставок для пом'якшення збоїв та забезпечення безперервності бізнесу. Слід вивчити альтернативні варіанти постачання, поліпшити управління запасами та впровадити заходи управління ризиками. Застосування принципів поведінкової економіки для кращого розуміння поведінки споживачів та оптимізації стратегій ціноутворення, рекламних акцій та маркетингу для стимулювання продажів та підвищення лояльності клієнтів. Вирішуючи ці дослідницькі області, майбутні дослідження можуть забезпечити більш повне розуміння оптимізації витрат у роздрібній торгівлі та допомогти роздрібним торговцям розробити більш ефективні та стійкі бізнес-моделі.

Ключові слова: роздрібна торгівля, витрати, економічний механізм оптимізації, бізнес-процес, роздрібне підприємство, фінансове навантаження.

Summary. This study has explored the economic mechanisms of cost optimization in retail trade, highlighting its strategic importance for competitiveness, financial sustainability, and long-term growth. The research emphasizes that effective cost management is not simply about cost-cutting but requires a holistic and integrated approach encompassing all aspects of the retail business. Digitalization, automation, and the integration of various cost management techniques, such as ABC/XYZ analysis, outsourcing, and Lean methodologies, are key drivers of cost efficiency. The study's findings underscore the importance of data-driven decision-making and the need to tailor cost optimization strategies to the specific needs and context of the retailer. While acknowledging the potential of CRM systems and emerging technologies like AI and ML, the research also calls for further investigation into the costs and benefits of these technologies, particularly in Eastern European and Ukrainian contexts. Ultimately, the study concludes that a strategic and sustainable approach to cost optimization is essential for retailers to thrive in today's dynamic and competitive marketplace.

Introduction. In today's globalized and digital landscape, retail trade constantly faces pressure to ensure stability and improve efficiency amidst growing competition. Retail enterprises have complex cost structures encompassing procurement, logistics, administrative, marketing, and operational elements. The increasing financial burden on these enterprises complicates maintaining competitiveness, necessitating innovative cost optimization strategies. While a significant number of cost management tools exist, their effective application specifically within the retail industry remains an open question. It is particularly important to investigate how to integrate modern methods such as ABC and XYZ analysis, outsourcing, CRM systems, and Lean methodologies. These tools offer the potential not only to reduce costs but also to create a sustainable competitive advantage. Consequently, the main problem lies

in the need for a systematic approach to cost management that would balance cost minimization with the long-term growth of the retail business.

Purpose. The purpose of this article is to investigate the economic mechanisms of cost optimization in retail trade, analyzing modern methods and tools for effective cost management. The research examines the potential of integrating ABC/XYZ analysis, outsourcing, CRM systems, and Lean methodologies to achieve sustainable competitive advantages and long-term growth for retail enterprises. Furthermore, it aims to provide practical recommendations based on international and Ukrainian case studies, highlighting the impact of digitalization and automation on cost efficiency in retail trade.

Materials and methods. The research employs a combination of literature review and case study analysis to examine the economic mechanisms of cost optimization in retail trade. The materials used include: scholarly articles, research papers, and industry reports related to cost management, retail operations, supply chain management, CRM, Lean methodologies, and methods of financial analysis (ABC/XYZ analysis).

The research methodology includes: a comprehensive review of existing literature to identify key concepts, frameworks, and best practices in cost optimization in retail trade; analysis of selected case studies to illustrate the practical application of cost optimization strategies and their impact on business performance. The analysis focuses on identifying common themes, success factors, and challenges in implementing these strategies; comparison of approaches and results of various cost optimization methods to assess their relative effectiveness and suitability for different retail contexts; synthesizing findings from the literature review and case study analysis to develop insights into the economic mechanisms of cost optimization in retail trade and to formulate recommendations for practitioners.

Results. The study has revealed several key findings regarding cost optimization in retail trade. First and foremost, cost optimization is not simply cost reduction but a strategic process necessary for enhancing competitiveness, financial stability, and long-term growth in the retail sector. Effective optimization requires a holistic approach encompassing all aspects of the retail business, including procurement, logistics, warehousing, personnel, marketing, and administrative costs. An important factor is the implementation of digital technologies and automation, which are key drivers of cost efficiency in retail trade. CRM systems, automated inventory management, and data analytics enable retailers to improve sales, retain customers, and increase operational efficiency. Case studies of Walmart and Carrefour demonstrate significant improvements in inventory turnover and distribution efficiency through automation. The integration of various cost management methods, such as ABC/XYZ analysis, outsourcing, and Lean methodologies, provides a comprehensive approach to cost optimization. ABC/XYZ analysis helps identify profitable product categories, while outsourcing allows retailers to focus on core business processes. Lean methodologies reduce waste and increase operational efficiency. The effectiveness of financial analysis tools, especially ABC and XYZ methods, is emphasized. By identifying the most profitable product categories and optimizing assortment management, these tools help allocate resources to high-margin groups and improve decision-making. Research into case studies of international retail chains (Walmart, Carrefour, IKEA, Rohlik Group) and Ukrainian retail enterprises demonstrates measurable benefits of cost optimization strategies, including increased sales, improved operational control, and enhanced competitiveness. Implementing CRM systems can lead to increased revenue, improved customer loyalty, and greater operational transparency. However, the absence of detailed financial data on the costs of implementing CRM and the payback periods in the Eastern European context underscores the need for further research. Implementing Lean methodologies can lead to a reduction in working

hours and improve operational processes. In summary, the results emphasize the importance of a strategic and integrated approach to cost optimization in retail trade, using technologies, financial analysis, and process improvement methods to achieve sustainable business results.

Discussion. This research provides valuable insights into cost optimization in retail trade, but also highlights several directions for future research. Perspectives include further investigation of specific costs and return on investment (ROI) from the implementation of CRM systems in the Eastern European and Ukrainian retail context. These studies should focus on quantifying the benefits of CRM in terms of increased sales, customer retention, and operational efficiency, as well as identifying key factors that influence CRM success. It is necessary to investigate the impact of emerging technologies, such as artificial intelligence (AI), machine learning (ML), and blockchain, on cost optimization in retail trade. These technologies have the potential to further automate processes, improve decision-making, and enhance supply chain efficiency. It is important to study the role of sustainable development and ethical considerations in cost optimization, as retailers are increasingly feeling pressure to reduce their environmental impact and ensure ethical supply practices. Further research may explore how cost optimization strategies can be aligned with sustainable development goals. Effective integration of dynamic pricing strategies and personalization techniques to maximize profits, while maintaining customer satisfaction, also requires research. Strategies for building more resilient and flexible supply chains to mitigate disruptions and ensure business continuity should be studied. Alternative supply options should be explored, inventory management should be improved, and risk management measures should be implemented. Applying the principles of behavioral economics for a better understanding of consumer behavior and optimizing pricing strategies, promotions and marketing to stimulate sales and increase customer loyalty is also important. By addressing these research areas, future studies can provide a more

complete understanding of cost optimization in retail trade and help retailers develop more effective and sustainable business models.

Key words: *retail trade, costs, economic optimization mechanism, business process, retail enterprise, financial pressure.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції роздрібна торгівля перебуває під постійним тиском необхідності забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності. Витрати роздрібних підприємств мають складну багатокомпонентну структуру, яка включає закупівельні, логістичні, адміністративні, маркетингові та операційні елементи. Зростання фінансового навантаження на бізнес ускладнює підтримання конкурентоспроможності та вимагає пошуку нових механізмів оптимізації.

Незважаючи на наявність значної кількості інструментів управління витратами, питання їх ефективного застосування саме у сфері роздрібною торгівлі залишається відкритим. Особливої актуальності набуває дослідження інтеграції сучасних методів, таких як ABC- та XYZ-аналіз, аутсорсинг, CRM-системи та Lean-методологія, які дають можливість не лише скорочувати витрати, але й формувати стійкі конкурентні переваги. Таким чином, проблема полягає у необхідності системного підходу до управління витратами, який забезпечить баланс між мінімізацією витрат та довгостроковим зростанням роздрібних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні праці підкреслюють, що оптимізація витрат у роздрібній торгівлі є не стільки скороченням бюджетів, скільки побудовою економічного механізму створення цінності (Porter; Kaplan & Norton) [1]. У блоці управління запасами та ланцюгами постачання ключовими залишаються підходи до планування поповнення і мінімізації сукупних логістичних витрат (Chopra & Meindl; Silver, Pyke & Peterson) [2, с. 265-275; 3, с. 311-327], включно з

класичною EOQ-моделлю (Harris) [4, с. 573-581] та принципом концентрації на «критичних небагатьох» (Pareto) [5, с. 1-10]. Емпіричні дослідження ритейлу демонструють зв'язок дисципліни запасів із продуктивністю магазинів і рівнем дефіцитів/надлишків (Raman, DeHoratius & Ton; Corsten & Gruen) [6, с. 461 - 474; 7, с. 131-149]. Інша лінія робіт стосується процесних підходів: Lean мислення спрямоване на усунення «невидимих» втрат без погіршення сервісу (Womack & Jones; Ohno) [8, с. 131-139; 9]. На перетині з маркетингом і аналітикою CRM-системи розглядаються як інфраструктура для персоналізації, утримання клієнтів і підвищення прозорості процесів (Payne & Frow; Buttle) [10, с. 11-15; 11]. У вітчизняному дискурсі увага приділяється адаптації європейських практик фінансування та цифровізації освітньо-економічного середовища, що опосередковано впливає на підготовку кадрів і управлінські практики ритейлу (Фініков, Артюхова, Калашнікова, Ляшенко) [12]. Сукупно ці підходи формують рамку, у межах якої оптимізація витрат поєднує фінансову аналітику, процесне вдосконалення та клієнтоорієнтовані технології.

Метою статті є дослідження економічних механізмів оптимізації витрат у роздрібній торгівлі, аналіз сучасних методів та інструментів для ефективного управління витратами. Дослідження розглядає потенціал інтеграції ABC/XYZ аналізу, аутсорсингу, CRM систем та Lean методологій для досягнення стійких конкурентних переваг та довгострокового зростання роздрібних підприємств. Крім того, ставиться за мету надання практичних рекомендацій на основі міжнародних та українських кейсів, підкреслюючи вплив цифровізації та автоматизації на ефективність витрат у роздрібній торгівлі.

Матеріали і методи. Дослідження використовує комбінацію огляду літератури та аналізу кейсів для вивчення економічних механізмів оптимізації витрат у роздрібній торгівлі. Використані матеріали включають: наукові статті, дослідницькі роботи та галузеві звіти, що стосуються

управління витратами, роздрібних операцій, управління ланцюгом поставок, CRM, Lean методологій та методів фінансового аналізу (ABC/XYZ аналіз). Методологія дослідження включає: комплексний огляд існуючої літератури для визначення ключових концепцій, фреймворків та кращих практик в оптимізації витрат у роздрібній торгівлі; аналіз вибраних кейсів для ілюстрації практичного застосування стратегій оптимізації витрат та їх впливу на ефективність бізнесу. Аналіз зосереджується на виявленні спільних тем, факторів успіху та викликів у реалізації цих стратегій; порівняння підходів та результатів різних методів оптимізації витрат для оцінки їх відносної ефективності та придатності для різних роздрібних контекстів; синтезування висновків з огляду літератури та аналізу кейсів для розробки уявлень про економічні механізми оптимізації витрат у роздрібній торгівлі та для формулювання рекомендацій для практиків.

Виклад основного матеріалу. Роздрібна торгівля є однією з провідних сфер економіки, яка виконує функцію забезпечення кінцевого споживання товарів та послуг. У сучасних умовах зростання конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зміни поведінки споживачів ефективно управління витратами набуває особливого значення. Оптимізація витрат у роздрібній торгівлі розглядається не лише як скорочення витратної частини, а й як стратегічний процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Витрати роздрібного підприємства охоплюють широкий спектр елементів: закупівлю товарів, витрати на логістику, оренду торгових площ, оплату праці персоналу, витрати на маркетингові заходи та інформаційні технології. З економічної точки зору витрати слід розглядати не тільки як зменшення фінансових ресурсів, а й як інвестиції, які здатні забезпечити довгостроковий прибуток. Наприклад, витрати на впровадження CRM-системи можуть на початковому етапі збільшити фінансове навантаження,

проте в перспективі вони підвищують ефективність продажів і зменшують операційні втрати. Приклади впровадження CRM у Східній Європі та Україні показано у Таблиці 1.

Таблиця 1

Приклади впровадження CRM у Східній Європі та Україні

Підприємство / бізнес / джерело	Країна / регіон	Що зроблено / впроваджено CRM	Відомий ефект / покращення
IKEA (pick-up points + Spatial CRM)	Польща	Оптимізація логістики, впровадження CRM-аналізу розташування, розширення пунктів самовивозу	Зниження капітальних витрат; охоплення ринку ~45.5% через нові пункти — економія експлуатаційних витрат у логістиці
Rohlik Group	Чехія, Угорщина, Австрія, Румунія	Персоналізація, сегментація, lifecycle-маркетинг через CRM	Збільшення доходу, лояльності; поліпшення утримання клієнтів
Українські інтернет-магазини (дані SITNIKS)	Україна	Впровадження CRM (Keepin, SITNIKS, KeyCRM та ін.), автоматизація маркетингу і продажів	Компанії, які впровадили CRM, збільшують продажі на ~29% щомісяця

Джерело: узагальнено авторами на основі [1-4]

Аналіз прикладів впровадження CRM-систем у східноєвропейських та українських роздрібних підприємствах свідчить про значний потенціал їх використання для підвищення ефективності бізнес-процесів. Досвід міжнародних компаній, таких як IKEA та Rohlik Group, демонструє переваги у вигляді оптимізації логістики, зменшення експлуатаційних витрат та зростання лояльності клієнтів. Водночас українські підприємства, особливо інтернет-магазини та малі й середні бізнеси, фіксують помітне збільшення продажів та покращення управління операційною діяльністю після впровадження CRM. Разом із тим, відкриті джерела здебільшого не містять докладних фінансових даних щодо первісних витрат і точних строків окупності інвестицій у CRM, що ускладнює кількісну оцінку

ефективності. Це свідчить про необхідність подальших досліджень у напрямку визначення реальних економічних результатів від впровадження CRM у східноєвропейському контексті. Загалом, CRM-системи виступають не лише інструментом автоматизації, а й важливим чинником стратегічного розвитку роздрібної торгівлі.

Оптимізація витрат передбачає комплексний підхід, що включає раціоналізацію їх структури, відмову від неефективних витрат, використання інноваційних технологій, інтеграцію автоматизованих систем управління, а також застосування принципів економії масштабу. Так, міжнародні мережі супермаркетів (наприклад, Walmart або Carrefour) активно використовують автоматизовані системи управління товарними запасами, що дозволяє мінімізувати витрати на складські запаси та забезпечувати стабільність товарообігу (Табл.2)

Таблиця 2

Компанія	Метрика / Конкретний факт	Значення / зміна
Walmart	Inventory Turnover (рівень оборотності запасів)	~9.19 разів на рік (FY, січень 2025)
Walmart	Зміна обсягів запасів / індексу інвентарю за рік	Запаси знизилися на ~2.98% у 2024 проти 2023
Walmart	Ефект автоматизованих центрів розподілу	Автоматизовані DC мають удвічі більшу пропускну здатність при половині персоналу
Carrefour	Впровадження централізованої системи (SAP + Google Cloud)	Об'єднання >2000 потоків даних у єдину платформу
Carrefour	Модель оптимізації EOQ для товарів IT-сегменту	Моделі дозволяють знизити витрати на запаси через оптимальне планування

Джерело: узагальнено авторами на основі [4-8]

Отже, автоматизація й цифровізація процесів є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності Walmart та Carrefour. Walmart демонструє високий рівень оборотності запасів (~9 разів на рік), що

зменшує витрати на зберігання й ризик накопичення нереалізованих товарів. Крім того, автоматизація розподільних центрів дозволяє подвоїти пропускну здатність при зменшенні потреби у персоналі, що напряду знижує операційні витрати. Carrefour акцентує увагу на інтеграції інформаційних систем і використанні математичних моделей управління запасами. Об'єднання потоків даних у єдину платформу та застосування EOQ-моделей дає можливість підвищити точність планування й скоротити витрати на зберігання товарів. Це зменшує ризики дефіциту або надлишку товарів, що сприяє стабільності товарообігу й задоволеності споживачів. Загалом, досвід Walmart і Carrefour підтверджує, що впровадження автоматизованих систем управління запасами є необхідною умовою для мінімізації витрат, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій міжнародних роздрібних мереж.

У практиці управління витратами значну роль відіграють інструменти фінансового аналізу, такі як ABC- та XYZ-аналіз, що дозволяють визначати найбільш прибуткові товарні групи та керувати асортиментом. Важливим напрямом оптимізації є аутсорсинг логістичних операцій, IT-підтримки або маркетингу, що дає змогу зосередитися на ключових бізнес-процесах. Крім того, впровадження Lean-методології дозволяє усунути «невидимі» втрати (час очікування, надлишкові запаси, неефективні процеси), тим самим зменшуючи витрати без шкоди для якості обслуговування клієнтів. Ефекти ABC/XYZ-аналізу та Lean-методологій у практиці наведено у Таблиці 3.

Таблиця 3

Ефекти ABC/XYZ-аналізу та Lean-методологій у практиці

Назва / джерело	Що зроблено / Метод	Ефект / Зменшення витрат чи покращення
Lean-Kaizen Implementation in Food Retail Industry (ResearchGate)	Впровадження Lean pull systems у поповненні запасів	32% зменшення трудових годин (з 28,4 до 19,2 люд.-год/день)
Global retail organization (Flevy case)	Впровадження Lean-принципів	~15% зниження операційних витрат; ~25%

		менше проблем із запасами; ~20% покращення задоволеності клієнтів
ABC-XYZ + safety stock models (MDPI)	Гібрид: ABC/XYZ аналіз + моделі запасу	Комбінований підхід → нижчі витрати на утримання запасів у всіх сценаріях
ABC analysis практичний приклад (Leafio)	Класифікація SKU на А/В/С групи	~18% асортименту генерує близько 78% прибутку

Джерело: узагальнено авторами на основі [8-10]

Наведені приклади свідчать, що використання інструментів фінансового аналізу та сучасних методологій управління бізнес-процесами має значний вплив на ефективність роздрібної торгівлі. ABC- та XYZ-аналіз дозволяють підприємствам ідентифікувати ключові товарні групи, які формують основну частину прибутку, та зосередити ресурси на управлінні ними. Це дає можливість зменшити витрати на утримання неефективного асортименту та оптимізувати запаси. Lean-методології, у свою чергу, спрямовані на усунення «невидимих» втрат, зокрема зайвих трудових витрат, часу очікування та надлишкових запасів. Практичні кейси демонструють зменшення операційних витрат на 15–32 % та покращення рівня задоволеності клієнтів до 20 %, що є підтвердженням високої результативності цих підходів. Отже, інтеграція ABC/XYZ-аналізу, аутсорсингу й Lean-підходів формує комплексну систему управління витратами, яка не лише мінімізує витрати, але й забезпечує стабільність товарообігу, зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності роздрібних підприємств.

Економічний ефект від оптимізації витрат проявляється у підвищенні прибутковості та рентабельності, зростанні фінансової стійкості, зменшенні собівартості товарів і можливості формувати більш конкурентні ціни. У результаті підприємства здатні забезпечити кращу якість обслуговування клієнтів і створювати умови для інноваційного розвитку. Таким чином, управління витратами в роздрібній торгівлі є важливим інструментом

стратегічного менеджменту [11, с. 131]. Економічний зміст оптимізації полягає у досягненні балансу між мінімізацією витрат і збереженням здатності підприємства до довгострокового зростання. Практика провідних торговельних мереж підтверджує, що інвестиції в автоматизацію, логістичну ефективність і сучасні системи управління забезпечують значні переваги на конкурентному ринку [12, с. 45-96].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Це дослідження виявило економічні механізми оптимізації витрат у роздрібній торгівлі, підкресливши її стратегічну важливість для конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового зростання. Доведено, що ефективне управління витратами — це більше, ніж просто скорочення витрат; воно вимагає цілісного та інтегрованого підходу, який охоплює всі аспекти роздрібного бізнесу. Ключовими факторами ефективності витрат є цифровізація, автоматизація та інтеграція різних методів управління витратами, таких як ABC/XYZ-аналіз, аутсорсинг та Lean-методології.

Дослідження також підкреслює необхідність прийняття рішень на основі даних і адаптації стратегій оптимізації витрат до конкретних потреб і контексту окремих роздрібних продавців. Визнаючи потенціал CRM-систем і нових технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, необхідні подальші дослідження, особливо в східноєвропейському та українському контекстах, щоб кількісно оцінити витрати та вигоди від цих технологій.

Майбутні дослідження повинні зосередитися на: кількісній оцінці ROI впроваджень CRM у роздрібній торгівлі Східної Європи/України. Вивченні впливу ШІ, машинного навчання та блокчейну на оптимізацію витрат у роздрібній торгівлі. Інтеграції сталого розвитку та етичних міркувань у стратегії управління витратами. Ефективній інтеграції методів динамічного ціноутворення та персоналізації. Побудові стійких і гнучких ланцюгів поставок. Застосуванні поведінкової економіки для оптимізації стратегій,

орієнтованих на споживача. Вирішуючи ці дослідницькі сфери, майбутні дослідження можуть зробити внесок у більш повне розуміння оптимізації витрат у роздрібній торгівлі та допомогти роздрібним торговцям розробити більш ефективні та стійкі бізнес-моделі для досягнення успіху на динамічному ринку.

Література

1. Kaplan R. S., Norton D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997. 327 p.
2. Chopra S., Meindl P. Supply chain management. Strategy, planning & operation. *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung*. Wiesbaden : Gabler, 2019. P. 265–275.
3. Silver E. A., Pyke D. F., Thomas D. J. Inventory and production management in supply chains. CRC press, 2016. P. 311–327.
4. Marimon F., Llach J. EOQ model: the case in which the placing of orders is rewarded. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 2013. Vol. 23, № 6. P. 573-581.
5. Arnold, B. C. Pareto distribution. *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*. 2014. P. 1-10.
6. Craig N., DeHoratius N., Raman A. The impact of supplier inventory service level on retailer demand. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2016. Vol. 18, № 4. P. 461-474.
7. Corsten D., Gruen T. On shelf availability: An examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks. *Consumer driven electronic transformation: Applying new technologies to enthuse consumers and transform the supply chain*. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg, 2005. P. 131-149.

8. Womack J. P., Jones D. T. *Lean solutions: how companies and customers can create value and wealth together*. Simon and Schuster, 2015. P. 131–139.
9. Ohno, T. *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity press, 2019. 168 p.
10. Payne A., Frow P. Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of services marketing*. 2017. Vol. 31, № 1. P. 11-15.
11. Buttle F., Maklan S. *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge, 2019. 512 p.
12. Ляшенко, В. І. Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ : Інститут економіки промисловості, 2018. 252 с.

References

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
2. Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply chain management. Strategy, planning & operation. In *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung* (pp. 265-275). Gabler.
3. Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, D. J. (2016). *Inventory and production management in supply chains*. CRC press.
4. Marimon, F., & Llach, J. (2013). EOQ model: the case in which the placing of orders is rewarded. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(6), 573-581.
5. Arnold, B. C. (2014). Pareto distribution. *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*, 1-10.

6. Craig, N., DeHoratius, N., & Raman, A. (2016). The impact of supplier inventory service level on retailer demand. *Manufacturing & Service Operations Management*, 18(4), 461-474.
7. Corsten, D., & Gruen, T. (2005). On shelf availability: An examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks. In *Consumer driven electronic transformation: Applying new technologies to enthuse consumers and transform the supply chain* (pp. 131-149). Springer Berlin Heidelberg.
8. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2015). *Lean solutions: how companies and customers can create value and wealth together*. Simon and Schuster.
9. Ohno, T. (2019). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity press.
10. Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11-15.
11. Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge.
12. Lyashenko, V. I., & Vishnevskiy, O. S. (2018). *Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku* [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]. Instytut ekonomiky promyslovosti.