

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-10>

УДК 657.47:339

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ВИТРАТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГІВЛІ

MANAGEMENT ACCOUNTING OF BUSINESS PROCESS COSTS IN TRADE

Медвідь Любов Гнатівна

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

Герасименко Тамара Олегівна

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

Medvid Liubov, Gerasymenko Tamara

Lviv University of Trade and Economic

Стаття присвячена дослідженню особливостей організації управлінського обліку витрат, орієнтованого на бізнес-процеси в торгівлі. Зазначено, що традиційна модель обліку, не забезпечує достатнього рівня аналітичності та оперативності для прийняття ефективних управлінських рішень. Натомість бізнес-процесний підхід дозволяє здійснювати облік витрат у розрізі ключових процесів підприємства – таких як закупівля, логістика, зберігання, продаж, обслуговування клієнтів. У роботі проаналізовано підходи до класифікації бізнес-процесів, запропоновані провідними науковцями. Обґрунтовано, що ефективне управління витратами вимагає не лише обліку за центрами відповідальності, а й за окремими бізнес-процесами, які формують кінцевий результат діяльності торговельного підприємства. Запропоновано авторське бачення структури основних бізнес-процесів у торгівлі: закупівля товарів, логістика, управління запасами, продаж, обслуговування клієнтів, маркетинг і просування. Для кожного з них виокремлено специфіку, мету, основні елементи витрат, а також очікувані результати, що забезпечує комплексний підхід до управлінського аналізу. Деталізовано статті витрат кожного бізнес-процесу із зазначенням змісту витрат та джерел їх виникнення. Розкрито переваги процесного підходу в управлінському обліку, який дозволяє здійснювати деталізацію витрат, формувати обґрунтовані бюджети та сприяти підвищенню прозорості витратної структури підприємства. У процесі дослідження також визначено основні проблеми впровадження процесно-орієнтованого обліку на торговельних підприємствах, серед яких – недостатня інтеграція облікових систем, складність віднесення витрат до окремих процесів, низький рівень обізнаності менеджменту з методологією процесного підходу. Запропоновано подолання цих бар'єрів через автоматизацію облікових процедур, навчання персоналу та модернізацію системи управлінського обліку відповідно до сучасних стандартів. Результати дослідження можуть бути використані у практиці торговельних підприємств для підвищення ефективності управління витратами, а також слугувати теоретичним підґрунтям для подальших наукових розробок у сфері управлінського обліку.

Ключові слова: торгівля, бізнес-процеси, управлінський облік, витрати, центри відповідальності, класифікація витрат.

The article is devoted to the study of the features of organizing management accounting of costs focused on business processes in the trade sector. It is noted that the traditional accounting model does not provide a sufficient level of analytical detail and timeliness for making effective management decisions. In contrast, the business process approach enables cost accounting by key enterprise processes – such as procurement, logistics, storage, sales, and customer service. The paper analyzes approaches to the classification of business processes proposed by leading scholars. It is substantiated that effective cost management requires not only accounting by responsibility centers but also by individual business processes that shape the final performance of a trading enterprise. The author proposes a conceptual vision of the structure of core business processes in trade: procurement of goods, logistics, inventory management, sales, customer service, marketing, and promotion. For each of these, the article outlines their

specific features, objectives, main cost elements, and expected results, which ensures a comprehensive approach to management analysis. Cost items for each business process are detailed with explanations of their content and sources of origin. The advantages of the process-based approach in management accounting are revealed, allowing for detailed cost tracking, the formation of justified budgets, and improved transparency of the enterprise's cost structure. The study also identifies key problems in implementing process-oriented accounting in trading enterprises, including insufficient integration of accounting systems, difficulties in assigning costs to specific processes, and a low level of managerial awareness of process methodology. Solutions to these challenges are proposed, such as automation of accounting procedures, staff training, and modernization of management accounting systems in accordance with modern standards. The research results can be applied in the practice of trading enterprises to enhance cost management efficiency and serve as a theoretical foundation for further scientific developments in the field of management accounting.

Keywords: trade, business processes, management accounting, costs, responsibility centers, cost classification.

Постановка проблеми. В умовах широкомасштабної війни в Україні торгівельна галузь стикнулася з суттєвими проблемами: пошкодженням інфраструктури, втратою ринків збуту, ускладненням логістичних процесів доставки товарів, зниженням купівельної спроможності населення, дефіцитом кваліфікованих кадрів тощо. У цих умовах є потреба дедалі більше уваги приділяти ефективному управлінню витратами торговельних підприємств. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є управлінський облік, який забезпечує керівництво релевантною, своєчасною та детальною інформацією для прийняття рішень. Особливої ваги набуває управлінський облік витрат, зорієнтований на окремі бізнес-процеси, які відображають логіку створення цінності для клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів управління витратами підприємств вітчизняні науковці завжди приділяли та приділяють велику увагу. Окремі з них вивчали загальні аспекти організації цього обліку на підприємствах (О. Є. Шмигель [11], Н. Ю. Єршова [2], Т. А. Гоголь і В. Г. Маргасова [1], П. О. Куцик і І. Й. Яремко [3]) та інші.

На думку О. Кучанського “для підприємств роздрібної торгівлі, де важливо швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів та ринкових умовах, управлінський облік стає незамінним інструментом для оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентних переваг” [6, с. 14-25]. “Оптимізація управлінських процесів, яка включає розробку та впровадження ефективних бізнес-моделей, спрямованих на зниження витрат та підвищення продуктивності, є ключовим фактором успіху в сучасних умовах” зазначають Рачинська Г., Дмитровська В., Галушак І. [9].

Високо оцінюючи науковий доробок учених, варто зазначити, що питання організації управлінського обліку витрат торго-

вельних підприємств не лише за центрами відповідальності але й за бізнес-процесами й досі залишається актуальним, враховуючи потреби користувачів в інформації та наявність невирішених проблемних аспектів саме на підприємствах сфери торгівлі.

Постановка завдання. Мета даної публікації полягає у дослідженні змісту бізнес-процесів торговельних підприємств, ідентифікації витрат, що виникають під час їх здійснення, а також класифікації та рекомендацій щодо формування моделі управлінського обліку витрат.

Виклад основного матеріалу. Управлінський облік витрат – це підсистема ідентифікації, накопичення, формування для потреб аналізу та інтерпретації даних про витрати з метою їх планування, контролю та прийняття управлінських рішень. У сфері торгівлі витрати формуються на різних етапах: закупівля та транспортування товарів, зберігання, продаж, обслуговування клієнтів тощо.

Особливістю торгівлі є потреба аналізування витрат за бізнес-процесами, пов'язаними з логістикою, управлінням запасами, маркетингом, взаємодією з постачальниками та покупцями.

Бізнес-процес в торгівлі – це послідовність взаємопов'язаних дій та операцій, що спрямовані на закупівлю, логістику та зберігання товару; продаж товару та обслуговування покупців, маркетинг та просування товару.

Науковці по-різному визначають бізнес-процеси торговельних підприємств, серед яких можна виділити: аналіз ринку та потреб споживачів, розробку асортиментної політики та управління асортиментом, управління закупівлями та логістикою, управління складуванням та зберіганням, управління виробничими операціями тощо [14, с. 17–20]. З точки зору практики, бізнес-процеси поділяються на основні, допоміжні (обслуговуючі) та адміністративні бізнес-процеси, зазначають

Шендерівська Л. і Батир А. [9]. Водночас бізнес-процеси можуть формуватися за різними ознаками: лінійною (в межах одного центру відповідальності) або функціональною (реалізація процесу потребує участі кількох підрозділів, які виконують окремі завдання) [4; 13].

На думку, О. Фоміної “саме відповідно до покладених на центри відповідальності функцій і завдань здійснюється закріплення за ними основних напрямів діяльності – бізнес-процесів, які, в свою чергу, структуруються у визначену послідовність операцій та заходів. При цьому формування бізнес-процесів може бути лінійним або функціональним” [11].

Зокрема, О.В. Ольшанський групує їх за такими видами, як: основні (аналіз ринку і потреб споживачів, розроблення асортиментної політики та управління асортиментом, управління закупівлями і логістика, управління складуванням та зберіганням товару, управління виробничими операціями та інші); допоміжні (управління різними ресурсами); бізнес-процеси розвитку (модернізація магазинів, впровадження різних технологій тощо); забезпечувальні (система менеджменту якості, організаційна структура управління підприємством, система методів прийняття управлінських рішень, система мотивації та заохочення працівників) [8, с. 23].

Застосування процесного підходу в обліку дозволяє не лише планувати, контролювати та оптимізувати витрати структурних підрозділів торговельних підприємств як центрів відповідальності, а й бізнес-процесів для оцінювання їх ефективності.

Водночас бізнес-процеси в торгівлі виконуються в межах операційної, логістичної, маркетингової або сервісної діяльності з метою формування цінності для клієнта, тому кожен процес варто оцінювати з точки зору ефективності, вартості та впливу на прибутковість.

Проблемам організації управлінського обліку за бізнес-процесами підприємств торгівлі присвячені дослідження Є. Богатової, А. Гершуна, Л. Лігоненко, Г. Ситник, В. Тарасюка, О. Фоміної та інших вчених.

Так, дослідження Л.О. Лігоненко, О.А. Вержбицького [7, с. 124], показують, що доцільніше використовувати закріплення кожного виокремленого бізнес-процесу за відповідним центром відповідальності, тобто використання саме лінійної структури організації бізнес-процесів. До таких бізнес-процесів належать основні та підтримуючі бізнес-процеси підприємств торгівлі. На їх думку, серед основних бізнес-процесів: закупівлі, розміщення

замовлень, надходження товарів, складські процеси, торгівля, продаж, післяпродажне обслуговування. До підтримуючих бізнес-процесів належать: маркетинг, облік, логістика, інформаційне забезпечення, управління персоналом, технічне забезпечення, функціональний менеджмент, загальний менеджмент [7].

Г. Ситник пропонує класифікувати бізнес-процеси підприємства торгівлі з їх чітким поділом на основні, допоміжні та управлінські процеси. Вчений до основних бізнес-процесів відносить: дослідження ринку та потреб споживачів; закупівля товарів; транспортування товарів; зберігання товарів; реалізація товарів. До допоміжних або обслуговуючих бізнес-процесів, на думку вченого, належать: адміністративно-господарське забезпечення; інформаційне забезпечення; забезпечення безпеки. До бізнес-процесів управління автор відносить: стратегічне управління; управління фінансами; управління персоналом; управління проектами розвитку; управління бізнес-процесами та якістю [10, с. 375–377].

На нашу думку, до основних бізнес-процесів в торгівлі, які потребують управлінського обліку витрат, варто віднести: закупівлю товарів (пошук постачальників, формування замовлень, облік знижок); логістику (транспортування товару); управління запасами (складські витрати, втрати від псування); продажі товарів (зарплата персоналу, утримання торговельних точок чи торговельних залів); обслуговування клієнтів (бонуси, витрати на повернення); маркетинг та просування (реклама, акції, утримання лояльності). Коротка характеристика мети основних бізнес-процесів торговельних підприємств, складових їх витрат, та результати цих процесів подані нами у табл. 1.

Для організації управлінського обліку витрат основних бізнес-процесів в торгівлі необхідно визначити їх складові та класифікацію.

Так бізнес-процес закупівлі товарів охоплює діяльність, пов'язану з вивченням ринку постачальників, проведенням переговорів, укладанням договорів, формуванням замовлень, обліком і контролем отримання товарів. Його ефективність визначається умовами поставок, рівнем знижок, стабільністю логістики та якістю товару. І при цьому основними витратами є: витрати на дослідження ринку постачальників; витрати на сертифікацію, оформлення договорів; митні платежі, витрати на страхування тощо.

Своєю чергою, бізнес-процес логістики

Таблиця 1

Характеристика основних бізнес-процесів у торгівлі

№ з/п	Бізнес-процес	Основна мета	Основні витрати	Очікуваний результат
1	Закупівля товарів	Забезпечення підприємства товаром	Дослідження ринку, переговори, митні платежі, логістика від постачальника	Закупівля якісного товару на вигідних умовах
2	Логістика	Доставка товарів до складів, точок продажу чи клієнта	Пальне, транспорт, зарплата водіїв, пакування, маршрутизація	Своєчасна і ефективна доставка
3	Управління запасами	Оптимізація рівня товарних запасів	Оренда складу, зберігання, втрати від псування, амортизація, інвентаризація	Зменшення витрат на зберігання, уникнення дефіциту/надлишку
4	Продаж товарів	Реалізація товару та формування виторгу	Зарплата продавців, оформлення залів, холодильне, касове обладнання, дисконтні програми	Збільшення обсягів продажів, задоволеність клієнтів
5	Обслуговування клієнтів	Підтримка клієнта до та після покупки	Кол-центр, гарантії, повернення товарів, програми лояльності	Утримання клієнтів, формування репутації
6	Маркетинг і просування	Стимулювання попиту та формування бренду	Реклама, акції, SEO/SMM, промоматеріали, бонуси	Зростання впізнаваності та конверсії

Джерело: сформовано авторами

складається з транспортування товарів від постачальника до складів та/або до точок продажу чи безпосередньо до кінцевого споживача (у разі доставки). Логістика є критично важливою для забезпечення своєчасного та повного формування товарних запасів, під час якої виникають витрати на транспортування товарів (паливо, амортизація, лізинг); витрати на заробітну плату водіїв та персоналу логістики; витрати ІТ-системи (трекінг, маршрутизація); витрати на пакування, сортування, обробку замовлень.

Бізнес-процес управління запасами, що пов'язаний зі зберіганням товарів, контролем їх руху, обліком залишків і поповненням товарних запасів. Управління запасами безпосередньо впливає на обсяги витрат для утримання складу та ризики втрат, а саме: оренда/утримання складів; амортизація обладнання; втрати від псування або морального старіння; витрати на інвентаризацію та автоматизацію складського обліку.

Бізнес-процес продажу охоплює всі складові, які спрямовані на реалізацію товарів – як

у торговельних точках (торговельних залах), так і через онлайн-канали. Це ключовий процес генерує виторг і вимагає оптимального поєднання якості обслуговування, оптимізації ціноутворення та комунікації з клієнтами.

Складовими витрат бізнес-процесу продажу є витрати на заробітну плату продавців; на оформлення торговельних залів; касове обладнання, стелажів та холодильного обладнання тощо.

Під час бізнес-процесу обслуговування клієнтів відбувається обробка скарг, повернення товару, технічна підтримка, консультації та формування програм лояльності. Якість цього процесу впливає на утримання клієнтів і повторні продажі. До основних витрат цього бізнес-процесу можна віднести витрати на контакт-центр або чат-підтримку; на обробку повернень (транспортування, переупакування); витрати на бонуси, сертифікати, подарунки; витрати на навчання персоналу з обслуговування тощо.

Бізнес-процеси маркетингу та просування товарів відповідають за створення попиту,

позиціонування товарів і бренду, організацію рекламних кампаній, акцій, програм лояльності. В умовах цифрової торгівлі їх роль зростає.

При цьому основними витратами є витрати на рекламу (онлайн і офлайн); SEO, SMM, просування у маркетплейсах; витрати на проведення акцій, розпродажів; витрати на розробку контенту, дизайну, пакування.

Чітке визначення мети, завдань та складових бізнес-процесів як об'єктів управлінського обліку дозволяє деталізувати витрати,

пов'язані з кожним етапом формування споживчої цінності. Це підвищує прозорість витратної структури, забезпечує цільове бюджетування витрат та сприяє прийняттю рішень щодо їх оптимізації.

Тому важливою передумовою ефективного управлінського обліку є класифікація витрат торговельних підприємств, що дозволяє їх системно аналізувати у розрізі бізнес-процесів. Нами запропонована узагальнена класифікація витрат торговельних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація витрат торговельних підприємств

№ з/п	Ознака класифікації	Види витрат
1	2	3
1	За елементами витрат (відповідно до НП(С) БО 16 «Витрати»)	Матеріальні витрати Витрати на оплату праці Відрахування на соціальні заходи Амортизація Інші операційні витрати
2	За статтями витрат	Собівартість реалізованих товарів (вартість придбання товарів, які були продані) Витрати на оплату праці (заробітна плата працівників, зайнятих у продажу, а також податки та соціальні внески з цієї зарплати) Витрати на утримання приміщень (оренда, комунальні послуги (вода, газ, електроенергія), прибирання, охорона) Амортизація обладнання та інвентарю (касові апарати, холодильники, стелажи тощо) Витрати на маркетинг та рекламу (витрати на рекламу, акції, SEO/SMM, промоматеріали, бонуси тощо) Витрати на транспортування товарів (вартість доставки товарів до торговельної точки та їх переміщення всередині магазину) Інші операційні витрати (витрати на канцтовари, пакування, послуги зв'язку, банківські комісії та інші витрати, пов'язані з операційною діяльністю)
3	За центрами відповідальності	Витрати центрів доходу (торговельні точки); Витрати центрів витрат (відділ закупівель, відділ логістики, склад, торговельні точки, ІТ, адміністрація); Витрати центрів прибутку (окремі торговельні точки, філії або окремі напрями)
4	За бізнес-процесами	Закупівля товарів (витрати на дослідження ринку, переговори, митні платежі, логістику від постачальника) Логістика (витрати на паливо, транспорт, зарплату водіїв, пакування, маршрутизацію) Управління запасами (витрати на оренду складу, зберігання; втрати від псування, амортизація, інвентаризація) Продаж товарів (витрати на зарплату продавців, оформлення залів, холодильне, касове обладнання, дисконтні програми) Обслуговування клієнтів (витрати на кол-центр, гарантії, повернення товарів, програми лояльності) Маркетинг і просування (витрати на рекламу, акції, SEO/SMM, промоматеріали, бонуси)

Продовження Таблиці 2

1	2	3
5	За видами діяльності	Витрати основної діяльності (торговельної): Закупівельна вартість товарів Транспортно-заготівельні витрати Адміністративні витрати Витрати на збут Інші операційні витрати Фінансові витрати Надзвичайні витрати (якщо є)
6	За відношенням до обсягу діяльності	Постійні витрати (не змінюються зі зміною обсягу реалізації, наприклад: оренда, зарплата адміністрації) Змінні витрати (залежать від обсягу реалізації, наприклад: витрати на пакування, комісійні) Умовно-змінні / умовно-постійні витрати (змішаний характер)
7	За функціональним призначенням	Закупівельні витрати (пов'язані з пошуком, закупівлею, переговорами з постачальниками, митне оформлення) Складські витрати (зберігання товару, страхування, охорона) Логістичні витрати (транспортування, внутрішньо складська логістика) Витрати на реалізацію (зарплата продавців, пакування, знижки, доставка до клієнта, реклама, маркетинг) Адміністративні витрати (зарплата управлінського персоналу, витрати на офіс, послуги зв'язку, програмне забезпечення)
8	За економічним змістом	Операційні витрати (пов'язані з основною діяльністю) Неопераційні витрати (фінансові витрати, витрати від курсових різниць тощо)
9	За періодом виникнення	Поточні витрати (характерні для звичайної діяльності підприємства) Капітальні витрати (інвестиційного характеру, наприклад: придбання основних засобів)
10	За місцем виникнення	Витрати за підрозділами підприємства: Відділ закупівель Торговельний зал Складське приміщення Відділ логістики Відділ маркетингу Адміністрація
11	За способом віднесення на об'єкт обліку	Прямі витрати – ті, що безпосередньо пов'язані з конкретним бізнес-процесом (наприклад, витрати на доставку товару конкретному клієнту); Непрямі витрати – ті, що потребують розподілу (наприклад, амортизація складу або IT-інфраструктури)
12	За можливістю контролю	Контрольовані витрати (керівник підрозділу може впливати на їх розмір) Неконтрольовані витрати (визначаються зовнішніми умовами або централізовано)

Джерело: сформовано авторами

Класифікація витрат торговельних підприємств та їх групування у розрізі бізнес-процесів дозволяє формувати матричну модель управлінського обліку, що базується на принципі відповідальності та результативності кожного процесу. До прикладу, для бізнес-процесу “Маркетинг і просування” доцільно сформувати статті витрат, які охоплюють як

стратегічні, так і тактичні заходи зі створення, підтримки та стимулювання попиту на товари. Статті витрат для бізнес-процесу “Маркетинг і просування” наведені нами у табл. 3.

Для потреб управлінського обліку ці статті бізнес-процесу “Маркетинг і просування” можуть бути згруповані за джерелами виконання та характером витрат (табл. 4).

Таблиця 3

Склад витрат бізнес-процесу “Маркетинг і просування”

№ з/п	Стаття витрат	Склад статті витрат
1	Реклама	Витрати на зовнішню, телевізійну, радіо-, друковану, інтернет-рекламу
2	Інтернет-маркетинг	SEO, контекстна реклама, таргетинг, SMM, плата за інструменти (Google Ads, Meta тощо)
3	PR-кампанії та іміджеві заходи	Прес-релізи, співпраця з блогерами, медіа, участь у рейтингах, репутаційний менеджмент
4	Промоакції та знижки	Витрати на проведення акцій, бонусні програми, безкоштовні зразки, купони
5	Участь у виставках, форумах, ярмарках	Організаційні внески, оформлення стендів, друк матеріалів, відрядження
6	Розробка маркетингових матеріалів	Буклети, флаєри, каталоги, упаковка, POS-матеріали, відео, дизайн
7	Дослідження ринку та споживачів	Опитування, фокус-групи, аналітика ринку, маркетинговий консалтинг
8	Маркетингова аналітика та CRM-системи	Ліцензії, програмне забезпечення, аналітичні платформи, утримання бази клієнтів
9	Заробітна плата маркетингового персоналу	Оплата праці маркетологів, бренд-менеджерів, аналітиків
10	Навчання та розвиток команди маркетингу	Курси, тренінги, сертифікації, участь у профільних подіях
11	Інші маркетингові витрати	Подарунки, сувенірна продукція, витрати на креативні агенції

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4

Групування витрат бізнес-процесу “Маркетинг і просування” для потреб управлінського обліку торговельних підприємств

№ з/п	Стаття витрат	За джерелами виконання		За характером витрат	
		внутрішні	зовнішні	постійні	змінні
1	Реклама	✓		✓	
2	Інтернет-маркетинг	✓ / ✗	✓		✓
3	PR-кампанії та іміджеві заходи	✓ / ✗	✓		✓
4	Промоакції та знижки		✓		✓
5	Участь у виставках, форумах, ярмарках		✓		✓
6	Розробка маркетингових матеріалів	✓ / ✗	✓		✓
7	Дослідження ринку та споживачів	✓	✓	✓	✓
8	Маркетингова аналітика та CRM-системи	✓	✓		✓
9	Заробітна плата маркетингового персоналу		✓		✓
10	Навчання та розвиток команди маркетингу	✓	✓	✓ / ✗	✓
11	Інші маркетингові витрати	✓ / ✗	✓	✓ / ✗	✓

Джерело: сформовано авторами

✗ – витрати, які залежать від наявності внутрішніх ресурсів, часто делегуються на аутсорсинг

Проте, серед основних проблем організації управлінського обліку основних бізнес-процесів торговельних проблем є відсутність єдиного стандарту обліку витрат бізнес-процесів; обмежене застосування сучасних ІТ-рішень для обліку та аналізу витрат; низький рівень підготовки управлінського персоналу до аналітичної роботи.

Висновки. Таким чином, управлінський облік витрат бізнес-процесів є ключовим елементом ефективного функціонування торговельного підприємства. Його застосування дозволяє не лише контролювати витрати, а й підвищувати загальну ефективність шляхом аналізу та оптимізації операційної діяльності. Перехід до процесного обліку витрат, впрова-

дження сучасних інформаційних технологій – це необхідна умова конкурентоспроможності на ринку.

Визначені та згруповані нами витрати основних бізнес-процесів для потреб управлінського обліку потребують їх ідентифікації у фінансовому обліку торговельних підприємств, що передбачає формування системи кодуювання витрат, створення відповідного довідника та розроблення методики обліку на рівні субрахунків та аналітичних рахунків.

У перспективі підприємства торгівлі мають впроваджувати ERP-системи, застосовувати прогнозу аналітику, формувати бази даних витрат у розрізі бізнес-процесів та центрів відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гоголь Т. А., Маргасова В. Г. Організація управлінського обліку і контролю на підприємствах малого бізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія "Економічні науки"*. 2018. № 2. С. 401–411.
2. Єршова Н. Ю. Системний підхід до дослідження організації стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 22. Частина 2. С. 120–125.
3. Куцук П. О., Яремко І. Й. Методологічні засади організації облікового та контрольного інструментарію в управлінні логістичними витратами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 76–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-13>
4. Куцук П.О., Ковтун О.І. Застосування технологій штучного інтелекту в системі обґрунтування стратегічних рішень управління бізнесом. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 42. С. 94–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13>
5. Куцук П. Вектори зміни методології бухгалтерського обліку в умовах трансформації комунікаційної парадигми в системі стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-104>
6. Кучанський О. В. Організація управлінського обліку на підприємствах роздрібної торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 10 (280). С. 14–25.
7. Лігоненко Л. О., Вержбицький О.А. Контролінг у торгівлі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2013. 268 с.
8. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22, частина 3. С. 22–26, с. 23.
9. Рачинська Г., Дмитровська В., Галушак І. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>
10. Ситник Г. В. Фінанси торгівлі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2015. 672 с.
11. Управлінський облік у торгівлі : монографія / О. В. Фомина. Київ : КНТЕУ, 2016. 468 с.
12. Шендерівська Л., Батир А. Управління стратегічним розвитком малого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33>
13. Шмигель О. Є. Управлінський облік та критерії його ефективності на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4 (83). С. 182–187.
14. Шоробура І. В. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. № 8(163). С. 17–21.

REFERENCES:

1. Hohol T. A., Margasova V. H. (2018). Orhanizatsiia upravlinskoho obliku i kontroliu na pidpriemstvakh maloho biznesu [Organization of management accounting and control at small business enterprises]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. 2, pp. 401–411.
2. Yershova N. Yu. (2017). Systemnyi pidkhid do doslidzhennia orhanizatsii stratehichnoho upravlinskoho obliku [System approach to the study of strategic management accounting organization]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky*, no. 22, part 2), pp. 120–125.

3. Kutsyk P. O., Yaremko I. Y. (2024) Metodolohichni zasady orhanizatsiyi oblikovoho ta kontrolnoho instrumentariyu v upravlinni lohistychnymy vytratamy pidpryyemstva [Methodological principles of organizing accounting and control tools in managing logistics costs of an enterprise]. *Infrastruktura rynku*, vol. 79, pp. 76–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-13>
4. Kutsyk P. O., Kovtun O. I. (2024) Zastosuvannya tekhnolohiy shtuchnoho intelektu v systemi obgruntuvannya stratehichnykh rishen' upravlinnya biznesom [Application of artificial intelligence technologies in the system of substantiation of strategic business management decisions]. *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, no. 42, pp. 94–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13>
5. Kutsyk P. (2024). Vektory zminy metodolohiyi bukhalters'koho obliku v umovakh transformatsiyi komunikatsiynoyi paradyhmy v systemi stratehichnoho upravlinnya [Vectors of change in accounting methodology in the context of transformation of the communication paradigm in the system of strategic management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-104>
6. Kuchanskyi, O. V. (2024). Orhanizatsiia upravlinskoho obliku na pidpryyemstvakh rozdribnoi torhivli [Organization of management accounting at retail trade enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 14–25.
7. Lihonenko L. O., Verzhbytskyi O. A. (2013). *Kontrolinh u torhivli: Monohrafiia* [Controlling in trade: Monograph]. Kyiv: KNTEU, p. 268
8. Olshanskyi O. V. (2018). Osoblyvosti upravlinnia biznes-protsesamy pidpryyemstv torhivli ta metody yikh udoskonalennia [Features of managing business processes of trade enterprises and methods of their improvement]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 22, part 3, pp. 22–26.
9. Rachynska H., Dmytrovska V., Halushchak I. (2024). Innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia malym ta serednim biznesom [Innovative approach to management of small and medium business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>
10. Sytnyk H. V. (2015). *Finansy torhivli: Monohrafiia* [Finance of trade: Monograph]. Kyiv: KNTEU, p. 672
11. Fomina O. V. (2016). *Upravlinskyi oblik u torhivli: Monohrafiia* [Management accounting in trade: Monograph]. Kyiv: KNTEU, p. 468.
12. Shenderivska L., Batyr A. (2022). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom maloho pidpryyemstva [Strategic development management of a small enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33>
13. Shmyhel O. Ye. (2020). Upravlinskyi oblik ta kryterii yoho efektyvnosti na pidpryyemstvi [Management accounting and its effectiveness criteria at the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3–4 (83), pp. 182–187.
14. Shorobura I. V. (2018). Suchasni vymohy do upravlinskoho rishennia [Modern requirements for management decision-making]. *Molod i rynek*, vol. 8 (163), pp. 17–21.