

УДК 339.378:658.15

<https://doi.org/10.31713/ve4202532>

JEL: M10

Павелко О. В. [1; ORCID ID: 0000-0002-2483-2245],

д.е.н., професор,

Миронець М. А. [1; ORCID ID: 0000-0003-1905-3877],

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ТОРГОВЕЛЬНІ МЕРЕЖІ В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті досліджено організаційні засади проведення економічного аналізу господарської діяльності торговельних мереж в Україні з урахуванням сучасних економічних реалій. Проаналізовано обсяги доходу Топ-15 світових ритейлерів за результатами 2024 р. Обґрунтовано роль економічного аналізу як ключового інструменту інформаційного забезпечення системи управління мережевими ритейлерами та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Розкрито сутність і зміст організації економічного аналізу, визначено його основні етапи (підготовчий, основний і завершальний). Охарактеризовано їх особливості у діяльності торговельних мереж. Проаналізовано форми організації аналітичної роботи (централізовану та децентралізовану). Особливу увагу приділено інформаційному забезпеченню економічного аналізу, а також ролі звітності при формуванні аналітичної бази. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованої звітності для комплексної оцінки ефективності діяльності мережевих ритейлерів.

Ключові слова: торговельні мережі; мережеві ритейлери; організація; економічний аналіз; господарська діяльність; функціонування торговельних мереж.

Актуальність теми. Актуальність дослідження зумовлена надважливою роллю торговельних мереж у розвитку економіки України в умовах трансформаційних змін і наявного в країні воєнного стану. Торговельні мережі в умовах сьогодення є важливими суб'єктами господарювання, адже вони забезпечують безперебійне постачання товарів населенню, формуючи значну частку товарообігу та впливаючи на рівень цін, зайнятості й інвестиційної активності.

В умовах обмежених ресурсів та логістичних ризиків особливого значення набуває ефективний економічний аналіз господарської діяльності торговельних мереж. Саме він є ключовим інструментом для оцінювання динаміки доходів, витрат, фінансових результатів рівня рентабельності, показників оборотності, ділової активності, ліквідності тощо та прийняття обґрунтованих і раціональних управлінських рішень.

Водночас сучасні торговельні мережі характеризуються складною структурою, що потребує вдосконалення організаційних підходів до проведення економічного аналізу. Недостатня адаптованість традиційних методик до умов мережевого бізнесу зумовлює необхідність їх перегляду та розвитку з урахуванням специфіки діяльності торговельних мереж.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концептуальні засади економічного аналізу господарської діяльності підприємств ґрунтовно висвітлені у працях класиків економічного аналізу. В цьому контексті слід згадати напрацювання І. Д. Лазаришиної [1], І. М. Парасій-Вергуненко [2], Г. І. Купалової [3], Є. В. Мниха [4] та ін. У дослідженні І. О. Бланка розкрито роль економічного аналізу як ключового інструменту фінансового менеджменту, обґрунтовано систему показників оцінювання результатів діяльності підприємств [5]. А. М. Поддєрьогін зацентрував увагу на фінансовому аналізі як складовій системи управління підприємством та підкреслив його значення для забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання [6]. Методичні аспекти економічного аналізу, зокрема організацію і методiku аналізу доходів, прибутку та рентабельності детально розглянуто в працях Г. В. Савицької [7] та О. В. Павелко [8]. Наукові напрацювання Н. М. Тарасенко спрямовані на вдосконалення методичного інструментарію економічного аналізу та його адаптацію до потреб управління [9].

Проблеми функціонування торговельних мереж та особливості економічного аналізу їх діяльності знайшли відображення у працях В. В. Апопія, котрим досліджено економічну природу торговельної діяльності [10]. Л. О. Лігоненко зосередила увагу на стратегічному управлінні розвитком підприємств торгівлі та необхідності використання аналітичної інформації для обґрунтування управлінських рішень [11]. Окрему групу наукових досліджень становлять праці, присвячені торговельним мережам як особливій організаційній формі бізнесу. Так, О. М. Азарян розглянула мережеві

структури в торгівлі, окреслила їх конкурентні переваги, звернула увагу на особливості управління та централізації бізнес-процесів [12]. Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що питання організаційних підходів до проведення економічного аналізу господарської діяльності саме торговельних мереж в Україні з урахуванням сучасних викликів (цифровізації, воєнного стану, нестабільності ринку) залишаються недостатньо систематизованими, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Аналітичне забезпечення аудиту ефективності діяльності мережевих ритейлерів, а також організаційно-інформаційна модель аналізу ефективності діяльності, що відображає питання організації аналізу та ідентифікацію його інформаційного забезпечення, окреслена в дисертації О. П. Федоренко [13]. У статті: [14] висвітлено, як українські роздрібні мережі, адаптуючись до викликів, пов'язаних з війною, та цифровою трансформацією, узгоджують свої стратегії з ЦСР, зокрема тими, що стосуються економічного зростання, інновацій, відповідального споживання, кліматичних дій та партнерства. Проте, в цілому організаційні підходи до проведення економічного аналізу господарської діяльності торговельних мереж розкрито у напрацюваннях вітчизняних науковців недостатньо, отже, вони потребують додаткових досліджень.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування організаційних засад до проведення економічного аналізу господарської діяльності торговельних мереж в Україні з урахуванням сучасних умов функціонування, галузевої специфіки та потреб управління з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Викладення основного матеріалу. Внаслідок повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України, окрім непоправних втрат людських життів, держава зазнала значних економічних збитків, що охопили практично всі галузі національної економіки. За таких складних умов торговельні мережі показали високий рівень внутрішньої мотивації та організаційної гнучкості, демонструючи здатність до оперативної адаптації і швидкого відновлення.

Ритейл є однією з ключових складових економіки України, яка поряд з аграрним сектором залишається найбільш привабливою для потенційних інвесторів у сучасних реаліях, а особливо – у перспективі післявоєнного відновлення, вирізняючись високим рівнем інвестиційної привабливості та стратегічною значущістю для сталого

економічного розвитку. Роздрібна торгівля – це один із найбільших секторів економіки України, що задовольняє попит на продукти харчування, побутову хімію, одяг, взуття, косметику, електроніку, меблі та інші споживчі товари. Він забезпечує споживачам доступ до широкого асортименту товарів і послуг та є ключовим джерелом зайнятості. Ринок роздрібної торгівлі в Україні характеризується високою конкуренцією і диверсифікацією форматів. Також йому притаманні численні інновації та адаптація до змін споживчого попиту. Основними тенденціями розвитку роздрібної торгівлі в Україні є цифрова трансформація і соціальна відповідальність. У світі сучасного бізнесу роздрібна торгівля слугує ключовою компонентою світової економіки. Зі швидким розвитком технологій та зміною споживчих звичок роль роздрібної торгівлі надзвичайно зросла. У контексті аналізу світового ринку роздрібної торгівлі заслуговує на увагу щорічний рейтинг міжнародної дослідницької компанії Kantar «Top 50 Global Retailers» (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяги доходу 15 найбільших світових ритейлерів
за результатами 2024 р.

Місце в рейтингу	Бренд	Обсяг доходу (виручки) (total company revenues), млрд дол.	Міжнародний дохід (international revenues), млрд дол.
1	Walmart	628,56	96,27
2	Amazon.com	355,11	105,10
3	Schwarz Group	176,37	119,90
4	Aldi	145,44	107,97
5	Costco	234,02	58,61
6	Ahold Delhaize	97,01	75,91
7	Carrefour	89,71	58,98
8	Seven & I	84,95	32,20
9	The Home Depot	151,57	9,61
10	IKEA	45,56	44,00
11	Walgreens Boots Alliance	117,77	12,66
12	Rewe	73,51	18,01
13	Apple	81,56	10,68
14	Inditex	36,26	24,15
15	Casino	38,43	21,73

Джерело: [15].

Дані табл. 1 вказують на високий рівень концентрації фінансових ресурсів у глобальному роздрібному секторі. Беззаперечним лідером рейтингу є «Walmart», який суттєво випереджає інших учасників за показником обсягу доходу, що підтверджує домінування цієї компанії на світовому ринку роздрібної торгівлі та засвідчує ефективність її бізнес-моделі. Другу та третю позиції займають «Amazon.com» і «Schwarz Group», що ілюструє важливу роль електронної комерції та дискаунтерів у структурі світового ритейлу. При цьому «Amazon» характеризується одним із найвищих показників міжнародного доходу, що свідчить про значну диверсифікацію діяльності та досить міцні позиції на зовнішніх ринках. Важливою тенденцією є те, що компанії, орієнтовані на міжнародну експансію, зокрема «Aldi», «Costco», «Schwarz Group», «Inditex» формують суттєву частку доходів саме за рахунок масштабних закордонних операцій. Це підтверджує стратегічну значущість глобалізації для підвищення конкурентоспроможності ритейлерів в умовах насиченості національних ринків. Водночас окремі компанії, такі як «Home Depot», «Walgreens Boots Alliance» характеризуються відносно нижчою часткою міжнародних доходів, що свідчить про переважну орієнтацію на внутрішній ринок.

Загалом результати аналізу підтверджують те, що ключовими факторами успіху провідних світових ритейлерів є масштаб діяльності, ефективне управління ланцюгами постачання, активне використання цифрових каналів збуту та розширення діяльності на міжнародних ринках, вказуючи на складність і багатовимірність сучасних економічних процесів. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність застосування обґрунтованого підходу до дослідження фінансово-економічних показників суб'єктів господарювання. У такому контексті особливої актуальності набуває належна організація економічного аналізу як інструменту всебічного і розлогого вивчення економічних процесів, які відбуваються в діяльності підприємств.

Традиційно організація економічного аналізу розглядається як цілісна система заходів, спрямованих на дослідження економічних явищ і процесів у діяльності суб'єктів господарювання, а також як сукупність раціонально скоординованих дій у процесі вивчення конкретного об'єкта відповідно до визначених цілей та завдань. Водночас вона поєднує в собі системний підхід і виступає процесом управління економічним аналізом [16]. У наукових працях І. М. Парасій-Вергуненко організація економічного аналізу

тракується як система узгоджених і раціональних дій, що здійснюються під час дослідження об'єкта спостереження відповідно до поставлених завдань [2, С. 42]. Г. І. Купалова визначає організацію економічного аналізу як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективності, впорядкованості, планомірності та дотримання внутрішньої дисципліни в процесі дослідження об'єкта аналізу [3, С. 101]. Налагоджена організація економічного аналізу сприяє суттєвому підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує узгодженість дій під час аналізу [8].

Пріоритетним завданням організації економічного аналізу є досягнення поставленої мети шляхом своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності господарської діяльності в найкоротші строки за умови раціонального використання наявних ресурсів [3, С. 101]. Метою організації економічного аналізу є формування цілісної системи інформаційно-аналітичних потоків, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Організація економічного аналізу передбачає ефективне використання значної кількості показників, що можливе лише за умови глибокого вивчення технології, економіки й організації виробництва, стану бухгалтерського обліку та даних звітності, а також особливостей взаємозв'язків між об'єктами економічного аналізу [16; 17, С. 163].

Є. В. Мних пропонує здійснювати організацію аналітичної роботи за трьома послідовними етапами: підготовчим, основним і завершальним. Їх слід розглянути більш детально. Так, на підготовчому етапі передбачається розроблення плану та програми аналітичних досліджень, формування цілей і завдань аналізу, побудова системи показників для характеристики об'єкта аналізу, підготовка макетів і форм аналітичних таблиць, графіків та схем. Важливе місце на цьому етапі відводиться перевірці достовірності інформаційних джерел, опрацюванню матеріалів попередніх досліджень, а також визначенню конкретних виконавців і розподілу обов'язків між ними [4].

Дещо розширене трактування змісту підготовчого етапу економічного аналізу подає І. М. Парасій-Вергуненко. Окрім зазначених процедур, дослідниця вважає обов'язковими складовими цього етапу чітке визначення завдань і об'єктів аналізу, складання графіка його проведення, вибір відповідної організаційної форми, розподіл функцій між окремими виконавцями, збір кількісної та якісної інформації щодо об'єкта дослідження, перевірку надійності

інформаційних джерел, а також ознайомлення з результатами попередніх аналітичних обстежень [2, С.44]. Серед аспектів планування аналітичної роботи варто також виділити обґрунтування завдань, об'єкта, предмета, користувачів; складання плану аналітичної роботи; формування методичного, інформаційного, матеріально-технічного забезпечення аналізу [8].

Аналітична робота в діяльності мережевих ритейлерів розпочинається, насамперед, з планування, яке передбачає розробку загального плану аналітичних робіт (що складається на тривалий період і визначає об'єкти аналізу, періодичність його проведення, коло відповідальних виконавців та джерела інформаційного забезпечення), а також плану конкретних аналітичних досліджень, у межах якого ідентифікуються основні етапи аналізу, конкретизуються завдання та відповідальні особи. Форми організації економічного аналізу у мережевих ритейлерів обумовлюються низкою чинників (масштабами діяльності, організаційною структурою управління, рівнем цифровізації та технічного забезпечення торговельної мережі тощо).

У практиці мережевого ритейлу найбільшого поширення набули централізована та децентралізована форми організації економічного аналізу. Централізована форма передбачає функціонування окремого аналітичного підрозділу (фінансово-аналітичного департаменту або служби бізнес-аналітики), що забезпечує єдність методологічного підходу до аналізу, чітке розмежування функцій між працівниками та активне використання спеціалізованого програмного забезпечення й інформаційно-аналітичних систем для обробки великих масивів даних. Вона є характерною для середніх і великих мережевих ритейлерів. За таких умов аналітичний підрозділ як гнучкий, динамічний і водночас координаційний центр торговельної мережі відповідає за підготовку та обґрунтування стратегічних управлінських рішень, формування концепцій розвитку, бюджетів, планів продажу та програм підвищення ефективності діяльності на основі комплексного аналізу.

До основних завдань аналітичного підрозділу мережевого ритейлера належать організація інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління та участь у формуванні організаційної структури торговельної мережі; розробка оперативних і стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності, оборотності та фінансової стійкості; проведення економічних, фінансових і маркетингових розрахунків з метою

виявлення внутрішніх резервів зростання ефективності діяльності; забезпечення керівництва релевантною аналітичною інформацією для прийняття якісних управлінських рішень.

Періодичність проведення економічного аналізу може варіюватися (щомісячно, щоквартально, щорічно) залежно від масштабів торговельної мережі, кількості торговельних об'єктів, чисельності персоналу, обсягів товарообігу та інтенсивності операційної діяльності. Формування плану і програми аналізу, а також вибір адекватної методики дослідження є ключовими процедурами підготовчого етапу організації економічного аналізу, оскільки вони безпосередньо впливають на повноту, глибину та результативність усієї аналітичної роботи. У плані проведення аналітичних досліджень доцільно чітко визначати мету та інструментарій, методи і прийоми дослідження, послідовність етапів, строки виконання аналітичних процедур, відповідальних виконавців і розподіл їх функцій, а також механізми контролю за дотриманням встановлених термінів і якості виконання робіт. Важливе значення має також визначення інформаційної бази аналізу та джерел отримання релевантних даних. Для аналізу ефективності діяльності ритейлерів необхідна достовірна інформація база, в основі якої – первинні документи (табл. 2).

Таблиця 2

Основні первинні документи, які використовуються в діяльності
мережевих ритейлерів

Господарські операції	Рахунок	Накладна	Товарно-транспортна накладна	Сертифікати якості і відповідності	Податкова накладна	Платіжна інструкція	Фіскальний чек	Договір	Заява	Акт інвентаризації	Товарний чек	Акт на списання
Придбання товарів	+	+	+	+	+	+		+			+	
Безкоштовне отримання товарів		+	+	+	+			+				
Реалізація товарів	+	+	+	+	+	+	+					
Отримання товарів як внесок до статутного капіталу		+	+	+	+	+			+		+	

продовження табл. 2

Оприбуткування надлишків товарів, виявлених при інвентаризації										+		
Безкоштовна передача товарів			+	+	+				+			
Вибуття товарів внаслідок нестач, крадіжок, псування											+	+

Джерело: [13].

Поряд із первинними обліковими документами, у процесі економічного аналізу широко використовуються регістри бухгалтерського обліку, зокрема картки й аналізи рахунків, витяги з Головної книги, оборотно-сальдові відомості тощо. Водночас визначальним інформаційним джерелом є фінансова та статистична звітність, яка забезпечує цілісне уявлення про фінансовий стан, результати діяльності та динаміку ключових показників суб'єктів господарювання. В умовах збройної агресії, що чинить деструктивний вплив на економіку України та її фінансову систему, зростає роль достовірної, своєчасної й аналітично насиченої інформації для прийняття управлінських рішень. Протидія негативним наслідкам воєнних викликів, забезпечення стійкості функціонування підприємств і формування передумов для післявоєнного відновлення можливі лише за умови опори на сучасну інформаційну основу управління, ключовими елементами якої є бухгалтерський облік і фінансова звітність як базис ефективного економічного аналізу.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. підприємства зобов'язані складати звіт про управління (за винятком мікро- та малих суб'єктів господарювання). При цьому для середніх підприємств передбачено право не розкривати у звіті про управління нефінансову інформацію [18]. Згідно з Методичними рекомендаціями щодо складання звіту про управління № 982 від 07.12.2018 р. звіт про управління доцільно формувати за такими ключовими напрямками: організаційна структура та характеристика діяльності підприємства; результати діяльності; ліквідність і зобов'язання; екологічні аспекти;

соціальні аспекти та кадрова політика; ризики; дослідження та інновації; фінансові інвестиції; перспективи розвитку; корпоративне управління [19]. У разі формування такого звіту мережевими ритейлерами відповідно до вимог чинного законодавства важливого значення набуває аналіз динаміки окремих показників з метою розроблення обґрунтованих висновків і рекомендацій щодо підвищення ефективності господарської діяльності. З огляду на те, що звіт про управління не завжди охоплює весь спектр інформації, необхідної для комплексної оцінки діяльності, мережеві ритейлери дедалі частіше формують інтегровану звітність. Така звітність поєднує фінансові показники, що містяться у фінансовій звітності, з розрахунковими фінансовими та нефінансовими індикаторами, які надаються бухгалтерській службі іншими структурними підрозділами підприємства [20].

Інтегрована звітність відображає узагальнену характеристику стратегії управління, результатів діяльності та перспектив розвитку підприємства [21], поєднує елементи фінансової й нефінансової звітності [22; 23] та не обмежується їх механічним об'єднанням, а забезпечує цілісне системне розкриття динаміки економічного потенціалу, облікової політики, результатів діяльності підприємства і узгодження інтересів ключових груп користувачів інформації [24].

В інтегрованому звіті мережевого ритейлера можуть розкриватися відомості про назву та місцезнаходження підприємства, основних стейкхолдерів, корпоративні цінності, екологічну політику, матеріально-технічну базу, рівень кваліфікації персоналу, умови та безпеку праці, а також ключові фінансово-економічні показники. До них належать середня вартість активів, зобов'язань і власного капіталу, показники рентабельності, суми амортизації, чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток, а також показники EBITDA, EBITDA margin, EBIT і EBIT margin. З урахуванням зазначеного інтегрований звіт може бути ефективно використаний під час проведення аудиту ефективності діяльності мережевого ритейлера, оскільки містить широкий спектр релевантної інформації для комплексної оцінки результатів господарювання [13].

Аналіз звітності, насамперед фінансової, дає змогу виявляти динаміку та окреслити тенденції ключових показників, прогнозувати

можливі наслідки їх впливу на подальший розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища, обґрунтовувати та реалізовувати раціональні управлінські рішення, спрямовані на ефективне використання підприємницького потенціалу. Водночас для комплексного аналізу ефективності діяльності мережевих ритейлерів доцільно залучати й позаоблікову інформацію, зокрема статутні та установчі документи, колективний договір, дані про фактичну укомплектованість персоналом, положення про оплату праці та преміювання, укладені контракти й договори, а також інформаційні відомості щодо контрагентів.

Найбільш змістовним з позиції аналітичної насиченості є основний етап економічного аналізу господарської діяльності торговельних мереж, у межах якого здійснюється комплексна обробка та інтерпретація інформації про стан і динаміку розвитку досліджуваного об'єкта. На цьому етапі формується аналітична база шляхом підготовки аналітичних балансів і зведених таблиць, групування та структурування вихідних даних, проведення структурного й порівняльного аналізу, а також систематизації та аналітичного опрацювання інформаційних масивів.

Подальша аналітична робота передбачає дослідження динаміки ключових показників, виявлення чинників їх змін, встановлення функціональних і причинно-наслідкових зв'язків між показниками. Важливою складовою основного етапу є розрахунок показників ефективності діяльності, визначення внутрішніх резервів її підвищення, а також прогнозування параметрів розвитку об'єкта аналізу з урахуванням можливих сценаріїв змін зовнішнього середовища. Крім того, у межах основного етапу здійснюється ситуаційний аналіз варіативності результатів діяльності залежно від дії зовнішніх і внутрішніх чинників, а також розробляються напрями оптимізації існуючих бізнес-процесів з метою підвищення загальної ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

На цьому етапі особливо важливим є чітке визначення обсягу інформації, необхідної для проведення економічного аналізу. Як слушно зазначають І. В. Замула, Т. С. Примак, саме на стадії аналітичної обробки економічних даних здійснюється формування аналітичних таблиць, аналіз динамічних рядів, обчислення середніх і відносних показників, а також оцінювання впливу факторів на результативні показники. За результатами аналітичного опрацювання зібраної інформації проводиться попередня оцінка

доходів, витрат і фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання. Водночас автори наголошують на доцільності дотримання таких принципів організації економічного аналізу, як регламентація та уніфікація, що забезпечує порівнянність результатів аналізу, підвищує їх точність, скорочує часові витрати на проведення аналітичних процедур і спрощує підготовку матеріалів за результатами аналітичних перевірок [25, С. 16].

На завершальному етапі економічного аналізу здійснюється підсумкове оцінювання результатів діяльності мережевого ритейлера, відбувається узагальнення та належне оформлення отриманих аналітичних матеріалів, а також розроблення висновків і пропозицій щодо впровадження організаційно-технічних заходів. Важливою складовою цього етапу є систематичний контроль за реалізацією управлінських рішень, ухвалених на підставі результатів проведеного аналізу [2, С. 45]. Завершальний етап є найбільш відповідальним, оскільки саме на його основі формується інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Результати аналітичної роботи можуть бути представлені у формі аналітичних записок, звітів, пояснювальних записок і довідок, а також у вигляді таблиць, графіків, діаграм, рисунків і схем. У структурі аналітичної записки, як правило, виокремлюють загальну характеристику діяльності торговельної мережі, оцінку виконання планових показників, результати аналізу, а також сформульовані висновки та практичні рекомендації.

Результати економічного аналізу мережевих ритейлерів мають повною мірою задовольняти інформаційні потреби користувачів і відповідати таким вимогам, як ефективність, конкретність, об'єктивність, точність, відповідність затвердженому плану і програмі аналізу, конструктивність, доступність і зрозумілість, стислість, належний рівень оформлення, завершеність, практична реалізованість, своєчасність подання та персональна відповідальність виконавців.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що економічний аналіз є ключовим інструментом інформаційного забезпечення управління діяльністю мережевих ритейлерів в умовах динамічного ринкового середовища. Його роль полягає не лише в підсумковій оцінці досягнутих результатів, виявленні причинно-наслідкових зв'язків, а також у визначенні внутрішніх резервів підвищення ефективності господарської діяльності.

Обґрунтовано, що ефективна організація економічного аналізу у мережевому ритейлі має базуватися на системному підході, що передбачає чітке планування аналітичних робіт за належного інформаційного забезпечення та застосування уніфікованих методик аналізу. Вибір форм організації аналітичної роботи залежить від масштабів торговельної мережі, обумовлюється структурою управління та рівнем цифровізації бізнес-процесів.

Доведено, що особливого значення в системі управління мережевими ритейлерами з трьох розглянутих у дослідженні етапів набуває основний. У його межах здійснюється комплексна аналітична обробка даних, відбувається оцінка динаміки та структури фінансових результатів, проводиться факторний і трендовий аналіз, а також застосовуються інструменти прогнозування ключових показників. Саме результати цього етапу формують аналітичний базис для ухвалення обґрунтованих якісних і своєчасних управлінських рішень.

Встановлено, що завершальний етап економічного аналізу забезпечує трансформацію аналітичної інформації у практичні рекомендації та управлінські рішення. Якість оформлення результатів аналізу безпосередньо впливає на їх сприйняття користувачами та ефективність подальшої реалізації запропонованих заходів. У цьому контексті поєднання описових і безтекстових форм подання аналітичних матеріалів позиціонується як дієвий інструмент підвищення оперативності й результативності управління діяльністю мережеских ритейлерів.

Отже, удосконалення організації економічного аналізу з урахуванням галузевої специфіки сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та слугуватиме підґрунтям реалізації цілей сталого розвитку за активної участі торговельних мереж у надскладних сучасних економічних реаліях.

1. Лазаришина І. Д. Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика : монографія. Рівне : НУВГП, 2005. 369 с.
2. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності : підручник / за ред. Л. М. Кіндрацької. Київ : КНЕУ, 2016. 629 с.
3. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 639 с.
4. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2011. 630 с.
5. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. К. : Ельга Ніка-Центр, 2004 р. 655 с.
6. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін та ін. ; Київський національний економічний ун-т. 5-те вид., перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2004. 546 с.
7. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2007. 668 с.
8. Павелко О. В. Облік та аналіз фінансових результатів основної діяльності будівельних підприємств: методологія й організація : дис. ... д-

ра екон. наук : 071 / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. К., 2020. 275 с. **9.** Тарасенко Н. М. Економічний аналіз. Львів : Новий Світ–2000, 2014. **10.** Апопій В. В., Міщук І. П. Організація торгівлі : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 632 с. **11.** Лігоненко Л. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 384 с. **12.** Азарян О. М., Соболев В. О. Шляхи підвищення ефективності розвитку підприємств у роздрібній торгівлі. *Вісник ХНЕУ*. 2015. № 3 (39). С. 175–180. **13.** Федоренко О. П. Аудит ефективності діяльності мережевих ритейлерів : дис. ... канд. екон. наук : 071 / Державний торговельно-економічний університет. К., 2023. 275 с. **14.** Pavelko O., Hrytsiuk P., Los Z., Koshchynets M., Myronets M. Modeling competitive strategies for Ukrainian retailers in the context of sustainable development and digital transformation. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* : 5th International Conference on Environmental Sustainability in Natural Resources Management. 24/10/2025–24/10/2025 Vilnius : Lithuania, 2025. Vol. 1576. DOI 10.1088/1755-1315/1576/1/012003 (дата звернення: 30.10.2025). **15.** Top 50 Global Retailers 2024. URL: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2024> (дата звернення: 03.11.2025). **16.** Кузьмінський А. М., Сопко В. В., Завгородній В. П. Організація бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Київ : Вища школа, 1993. 223 с. **17.** Болюх М. А., Бурчевський В. З. Економічний аналіз : навч. посіб. / за ред. М. Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2001. 540 с. **18.** Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 08.11.2025). **19.** Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління : наказ Міністерства фінансів України № 982 від 07.12.2018. URL: https://zakononline.ua/documents/show/19594__730267 (дата звернення: 10.11.2025). **20.** Безверхий К. В. Інтегрована звітність підприємства: економічна сутність поняття. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку і аудиту*. 2016. № 4. С. 43–58. **21.** Бурдик О. Ю. Побудова інтегрованої звітності на підприємствах пасажирського автотранспорту. *Розвиток інтегрованої звітності підприємств* : тези виступів міжнар. наук. конф. Житомир : Житомирська політехніка, 2019. С. 21–22. **22.** Гуцаленко Л. В. Інтегрована звітність – інструмент оцінки якості управління бізнесом. *Розвиток інтегрованої звітності підприємств* : тези виступів Міжнар. наук. конф. Житомир : Житомирська політехніка, 2019. С. 42–43. **23.** Колісник О. П. Інтегрована звітність у системі управління підприємством. *Розвиток інтегрованої звітності підприємств* : тези виступів Міжнар. наук. конф. Житомир : Житомирська політехніка, 2019. С. 78–79. **24.** Левицька С. О., Попчук Д. О. Інтегрована звітність: функціональне призначення та критерії її ефективності. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2022. Вип. 4. С. 66–79. **25.** Замула І. В., Примак Т. С. Організація аналізу фінансових результатів в межах маркетингового дослідження конкурентних переваг. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. № 2. С. 12–19.

REFERENCES:

1. Lazaryshyna I. D. *Ekonomichnyi analiz v Ukraini: istoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia*. Rivne : NUVHP, 2005. 369 s. **2.** Parasii-Verhunenko I. M. *Analiz* 436

hospodarskoi diialnosti : pidruchnyk / za red. L. M. Kindratskoi. Kyiv : KNEU, 2016. 629 s.

3. Kupalova H. I. Teoriia ekonomichnoho analizu : navch. posib. Kyiv : Znannia, 2008. 639 s.

4. Mnykh Ye. V. Ekonomichnyi analiz : pidruchnyk. Kyiv : Znannia, 2011. 630 s.

5. Blank I. A. Finansovyi menedzhment. K. : Elha Nika-Tsentr, 2004 r. 655 s.

6. Finansy pidpriemstv : pidruchnyk / A. M. Poddierohin ta in. ; Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi un-t. 5-te vyd., pererob. ta dop. K. : KNEU, 2004. 546 s.

7. Savytska H. V. Ekonomichnyi analiz diialnosti pidpriemstva : navch. posib. K. : Znannia, 2007. 668 s.

8. Pavelko O. V. Oblik ta analiz finansovykh rezultativ osnovnoi diialnosti budivelnykh pidpriemstv: metodolohiia y orhanizatsiia : dys. ... d-ra ekon. nauk : 071 / Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana. K., 2020. 275 s.

9. Tarasenko N. M. Ekonomichnyi analiz. Lviv : Novyi Svit–2000, 2014.

10. Apopii V. V., Mishchuk I. P. Orhanizatsiia torhivli : pidruchnyk. K. : Tsentri uchbovoi literatury, 2009. 632 s.

11. Lihonenko L. O. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom : navch. posib. Kyiv : KNEU, 2005. 384 s.

12. Azarian O. M., Sobolev V. O. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti rozvytku pidpriemstv u rozdrubnii torhivli. *Visnyk KhNEU*. 2015. № 3 (39). S. 175–180.

13. Fedorenko O. P. Audyt efektyvnosti diialnosti merezhevykh ryteileriv : dys. ... kand. ekon. nauk : 071 / Derzhavnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet. K., 2023. 275 s.

14. Pavelko O., Hrytsiuk P., Los Z., Koshchynets M., Myronets M. Modeling competitive strategies for Ukrainian retailers in the context of sustainable development and digital transformation. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* : 5th International Conference on Environmental Sustainability in Natural Resources Management. 24/10/2025–24/10/2025 Vilnius : Lithuania, 2025. Vol. 1576. DOI 10.1088/1755-1315/1576/1/012003 (data zvernennia: 30.10.2025).

15. Top 50 Global Retailers 2024. URL: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2024> (data zvernennia: 03.11.2025).

16. Kuzminskiy A. M., Sopko V. V., Zavhorodnii V. P. Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu. Kyiv : Vyscha shkola, 1993. 223 s.

17. Boliukh M. A., Burchevskiy V. Z. Ekonomichnyi analiz : navch. posib. / za red. M. H. Chumachenka. Kyiv : KNEU, 2001. 540 s.

18. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 1999 roku № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (data zvernennia: 08.11.2025).

19. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii zi skladannia zvitnu pro upravlinnia : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy № 982 vid 07.12.2018. URL: https://zakononline.ua/documents/show/19594__730267 (data zvernennia: 10.11.2025).

20. Bezverkhyi K. V. Intehrovana zvitnist pidpriemstva: ekonomichna sutnist poniattia. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku i audytu*. 2016. № 4. S. 43–58.

21. Burdyk O. Yu. Pobudova intehrovanoi zvitnosti na pidpriemstvakh pasazhyrskoho avtotransportu. *Rozvytok intehrovanoi zvitnosti pidpriemstv* : tezy vystupiv mizhnar. nauk. konf. Zhytomyr : Zhytomyrska politekhnikha, 2019. S. 21–22.

22. Hutsalenko L. V. Intehrovana zvitnist – instrument otsinky yakosti upravlinnia biznesom. *Rozvytok intehrovanoi zvitnosti pidpriemstv* : tezy vystupiv Mizhnar. nauk. konf. Zhytomyr : Zhytomyrska politekhnikha, 2019. S. 42–43.

23. Kolisnyk O. P. Intehrovana zvitnist u systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Rozvytok intehrovanoi zvitnosti pidpriemstv* : tezy vystupiv Mizhnar. nauk. konf. Zhytomyr : Zhytomyrska politekhnikha, 2019. S. 78–79.

24. Levytska S. O., Popchuk D. O. Intehrovana zvitnist: funktsionalne pryznachennia ta kryterii yii efektyvnosti. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky*. 2022. Vyp. 4. S. 66–79.

25. Zamula I. V.,

Prymak T. S. Orhanizatsiia analizu finansovykh rezultativ v mezhakh marketynhovooho doslidzhennia konkurentnykh perevah. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky.* 2016. № 2. S. 12–19.

Pavelko O. V. [1; ORCID ID: 0000-0002-2483-2245],
Doctor of Economics, Professor,
Myronets M. A. [1; ORCID ID: 0000-0003-1905-3877],
Post-graduate Student

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

RETAIL NETWORKS IN UKRAINE: ORGANIZATIONAL FRAMEWORK FOR CONDUCTING ECONOMIC ANALYSIS OF BUSINESS ACTIVITIES

The article examines the organizational principles of conducting economic analysis of the operational activities of retail chains in Ukraine under modern conditions of economic transformation, digitalization, and martial law. Retail chains play a critically important role in ensuring economic stability, uninterrupted supply of goods, employment, and investment activity, especially in an environment characterized by limited resources, logistical risks, and high market volatility. In this context, economic analysis becomes a key tool for information support of management decisions aimed at improving efficiency, financial sustainability, and competitiveness of network retailers.

The purpose of the study is to theoretically substantiate organizational approaches to the economic analysis of retail chains' economic activity, taking into account industry specifics, scale of operations, organizational structure, and management needs. The article clarifies the essence of organizing economic analysis as a system of coordinated and methodologically unified actions focused on studying economic processes, identifying reserves for efficiency growth, and supporting strategic and operational management decisions.

Special attention is paid to the stages of organizing economic analysis, namely the preparatory, main, and final stages, with a detailed description of their content and functional tasks in the context of retail networks. The study highlights the importance of planning analytical work, forming an appropriate system of indicators, selecting adequate methods, and ensuring reliable information support. Centralized and decentralized forms of organizing analytical activities are analyzed, and their advantages and limitations are substantiated depending on the size of the retail chain, the degree of digitalization, and the complexity of business processes. The article

emphasizes the growing role of financial, management, and integrated reporting as the informational basis for comprehensive economic analysis. The feasibility of using integrated reporting to assess financial and non-financial performance indicators, support efficiency audits, and enhance transparency for stakeholders is substantiated. It is concluded that improving the organization of economic analysis with regard to the specific features of retail chains contributes to more informed managerial decisions, increased adaptability to external challenges, and sustainable development of retail businesses in an unstable economic environment.

Keywords: retail chains; chain retailers; organization; economic analysis; economic activity; functioning of retail chains.

Отримано: 01 грудня 2025 року
Прорецензовано: 06 грудня 2025 року
Прийнято до друку: 18 грудня 2025 року