

УДК 657.1:338.33

Р. А. Абдрахімов,

д. мед. н., професор кафедри психології та соціального захисту,

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5504-3468>

В. Б. Сухомлин,

к. держ. упр., ректор, Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7817-5316>

Р. Р. Марков,

к. е. н., докторант, Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9421-8083>

В. П. Кириченко,

доктор філософії у галузі "публічне управління та адміністрування",

директор, ТОВ "Лайф Скан"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5411-4315>

М. В. Літвіненко,

к. мед. н., директор, державне підприємство "МНПО Медбуд"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3035-7265>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.68

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В МЕРЕЖІ ОПТИК

R. Abdriakhimov,

Doctor of Medical Sciences, Professor of the Department of Psychology and Social Protection,
Academy of Labour, Social Relations, and Tourism

V. Sukhomlin,

PhD in Public Administration, Rector, Academy of Labor, Social Relations and Tourism

R. Markov,

PhD in Economics, Doctoral Student, Department of Psychology and Social Work,
Academy of Labor, Social Relations and Tourism

V. Kyrychenko,

PhD in Public Management and Administration, Director, Life Scan LCC

M. Lytvynenko,

PhD in Medical Sciences, Director, State Enterprise "MNPO Medbud"

DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE OPTICAL NETWORK

У статті досліджено теоретико-методологічні засади розвитку стратегічного управлінського обліку в мережі оптик, що спеціалізуються на реалізації окулярів, з урахуванням сучасних викликів економічної нестабільності, спричинених глобальною фінансовою кризою, пандемічними обмеженнями та наслідками повномасштабної війни в Україні. Розкрито сутнісні характеристики управлінського обліку як системи збору, обробки та аналізу інформації для прийняття управлінських рішень, та визначено ключові вимоги до його побудови в роздрібних торговельних мережах: оптимальність кількості показників, змістовність з урахуванням специфіки оптичного ритейлу, стабільність у часі та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що стратегічний управлінський облік, на відміну від традиційного, дає змогу розглядати довгострокові варіанти розвитку компанії, оцінювати альтернативні сценарії асортиментної політики та обирати найбільш прийнятний з них для досягнення стратегічних цілей в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

Проведено порівняльний аналіз існуючих підходів до управлінського обліку в торговельних мережах, зокрема обліку за центрами відповідальності, обліку за видами діяльності (ABC) та збалансованої системи показників (BSC). Виявлено їхні основні недоліки стосовно специфіки оптичного ритейлу, а саме: недостатню адаптованість до управління товарними запасами з різною сезонністю та термінами придатності, складність впровадження в багатофілійних мережах, а також низьку оперативність отримання аналітичної інформації для прийняття тактичних рішень. Аргументовано необхідність розробки нових підходів до стратегічного управлінського обліку, вільних від цих обмежень і здатних забезпечити інтегроване моделювання стратегічних та тактичних аспектів діяльності оптичної мережі.

Запропоновано дві авторські методики в рамках стратегічного управлінського обліку для мережі оптик: матрицю оптимізації товарних запасів (матриця ОТЗ) та рейтингову матрицю асортиментних стратегій (матриця РМАС). Матриця ОТЗ базується на показниках оборотності товарних запасів, рівня запасів у днях, коефіцієнта затовареності та балансу складського фінансування, що дозволяє класифікувати асортиментні групи за трьома зонами: оптимального рівня, критичного рівня та збалансованого фінансування. Рейтингова матриця асортиментних стратегій є тривимірною системою, що включає показник рейтингової оцінки асортименту (ПРОА) та вектор асортиментних стратегій. Розроблено класифікатор значень ПРОА із п'ятьма рівнями: від неефективного управління асортиментом (ПРОА 1) до максимальної ефективності реалізації стратегічних цілей (ПРОА 5).

Розвинуто методологію комплексного оцінювання ефективності діяльності мережі оптик на основі спільного застосування матриці ОТЗ та матриці РМАС, що дає змогу поєднати стратегічний і тактичний аспекти управління товарними запасами та асортиментом. Запропоновано систему взаємозв'язку цих матриць на основі показника ПРОА, що дозволяє здійснювати інтегроване моделювання асортиментної стратегії та тактики. Здійснено апробацію запропонованих методик. На основі Python-розрахунків проведено аналіз ключових показників управління запасами за період 2022—2026 рр. (фактичні та оціночні дані) та побудовано прогноз до 2031 року із використанням трендових моделей. Результати апробації підтвердили, що запропоновані матричні методи є практично придатними для оптимізації управління товарними запасами та вибору найбільш реалістичного сценарію асортиментного розвитку. Розроблено програму оптимізації управління товарними запасами, яка включає диференціацію нормативів запасів за регіонами, автоматизацію замовлень та перегляд асортиментної політики щодо низькооборотних груп.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання фінансовими та управлінськими службами підприємств для підвищення ефективності стратегічного управлінського обліку в роздрібній торгівлі оптикою в умовах економічної нестабільності та повоєнної відбудови України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з автоматизацією розрахунків за запропонованими матричними методиками, розробкою програмного забезпечення для оперативного моніторингу показників ОТЗ та ПРОА, а також адаптацією матричних методів для управління іншими категоріями товарів у роздрібній торгівлі.

The article examines the theoretical and methodological foundations of the development of strategic management accounting in optical networks specializing in eyeglass sales, taking into account modern challenges of economic instability caused by the global financial crisis, pandemic restrictions, and the consequences of full-scale war in Ukraine. The essential characteristics of management accounting as a system for collecting, processing, and analyzing information for management decision-making are revealed. The key requirements for its construction in retail trade networks are defined: optimality of the number of indicators, meaningfulness taking into account the specifics of optical retail, stability over time, and adaptability to changes in the external environment. It is substantiated that strategic management accounting, unlike traditional accounting, allows considering long-term development options for a company, evaluating alternative scenarios of assortment policy, and choosing the most suitable one to achieve strategic goals under conditions of limited resources and high uncertainty.

A comparative analysis of existing approaches to management accounting in retail networks is conducted, including responsibility center accounting, activity-based costing (ABC), and the balanced scorecard (BSC). Their main disadvantages concerning the specifics of optical retail are identified, namely: insufficient adaptability to inventory management of goods with different seasonality and shelf life, difficulty of implementation in multi-branch networks, and low efficiency of obtaining analytical information for tactical decision-making. The necessity of developing new approaches to strategic management accounting free from these limitations and capable of providing integrated modeling of strategic and tactical aspects of optical network operations is argued.

Two original author's methods within the framework of strategic management accounting for optical networks are proposed: the matrix for optimizing inventory (OIZ matrix) and the rating matrix of assortment strategies (RAS matrix). The OIZ matrix is based on indicators of inventory turnover, stock level in days, overstocking ratio, and warehouse financing balance, which allows classifying assortment groups into three zones: optimal level, critical level, and balanced financing. The RAS matrix is a three-dimensional system that includes a product range rating assessment indicator (PRAI) and a vector of assortment strategies. A classifier of PRAI values with five levels is developed: from inefficient assortment management (PRAI 1) to maximum efficiency in achieving strategic goals (PRAI 5).

The methodology for comprehensive assessment of the efficiency of an optical network based on the joint application of the OIZ matrix and the RAS matrix is developed, which allows combining strategic and tactical aspects of inventory and assortment management. A system for the interconnection of these matrices based on the PRAI indicator is proposed, enabling integrated modeling of assortment strategy and tactics. The proposed methods are tested on the example of optical network. Based on Python calculations, an analysis of key inventory management indicators for the period 2022—2026 (actual and estimated data) is conducted, and a forecast up to 2031 is built using trend models. The results of the approbation confirmed that the proposed matrix methods are practically suitable for optimizing inventory management

and selecting the most realistic scenario of assortment development. A program for optimizing inventory management is developed, which includes differentiation of inventory standards by region, automation of orders, and revision of assortment policy regarding low-turnover groups.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by financial and management services of enterprises to improve the efficiency of strategic management accounting in optical retail under conditions of economic instability and post-war reconstruction of Ukraine. Prospects for further research are related to the automation of calculations using the proposed matrix methods, the development of software for operational monitoring of OIZ and PRAI indicators, as well as the adaptation of matrix methods for managing other categories of goods in retail trade.

Ключові слова: стратегічний управлінський облік, мережа оптик, реалізація окулярів, матричні методи, оптимізація товарних запасів, рейтингова оцінка асортименту, роздрібна торгівля, показник ПРОА.

Key words: strategic management accounting, optical network, eyeglass sales, matrix methods, inventory optimization, assortment rating assessment, retail trade, PRAI indicator.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку роздрібної торгівлі в Україні, позначений наслідками глобальної фінансової кризи, пандемічними обмеженнями та повномасштабною війною, засвідчив критичну вразливість більшості традиційних систем управлінського обліку. Особливо гостро ця проблема стоїть перед мережами оптик, які здійснюють реалізацію окулярів, оскільки специфіка цього бізнесу поєднує як роздрібну торгівлю готовою продукцією, так і надання медичних послуг з підбору корекції зору, а також індивідуальне виготовлення лінз за рецептами.

Традиційні системи управлінського обліку, орієнтовані на відносно стабільне зовнішнє середовище, виявилися неефективними в умовах різких коливань попиту, логістичних проблем та зміни купівельної спроможності населення. Проблеми оптимізації товарних запасів, ускладнення прогнозування попиту на різні категорії товарів (медичні лінзи, сонцезахисні окуляри, аксесуари), вимушені коливання цін стали характерними ознаками цього періоду.

Водночас криза стимулювала перегляд чинних стратегій управління бізнесом та активний пошук найбільш ефективних методів стратегічного управлінського обліку. Ключовою тенденцією сучасності є розвиток матричних методів управлінського обліку, які дають змогу швидко прораховувати багатоваріантні сценарії розвитку мережі, отримувати вичерпну аналітичну інформацію про хід реалізації асортиментної стратегії та тактики. Особливої актуальності ці завдання набувають для України в контексті повоєнної відбудови економіки.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичну базу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі управлінського обліку, стратегічного управління та матричних методів аналізу. Значний внесок у розвиток теорії управлінського обліку в Україні зробили Ф.Ф. Бутинець, С.Ф. Голов, Л.В. Нападовська. Проблемам стратегічного управлінського обліку присвячені роботи І.Є. Давидович, Н.М. Малюги та Т.П. Остапчук.

Серед зарубіжних учених слід відзначити роботи Р. Каплана та Д. Нортонна щодо збалансованої системи показників (BSC), Ч. Хорнгрена — з питань управлінського обліку, а також дослідження М. Портера у сфері конкурентної стратегії. Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), які є обов'язковими для застосування в Україні з 2018 року, створюють нормативну базу для уніфікації облікових процесів.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, більшість існуючих методологічних підходів до стратегічного управлінського обліку в роздрібній торгівлі виявляються непридатними на практиці в умовах економічної кризи. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції матричних методів управлінського обліку в загальну систему управління торговельною мережею.

МЕТА СТАТТІ

Мета дослідження полягає в розвитку теоретико-методологічних засад застосування

матричних методів стратегічного управлінського обліку в мережі оптик, розробці нових методик управлінського обліку, а також їх практичній апробації на прикладі розрахункових показників мережі оптик в умовах економічної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку роздрібної торгівлі оптикою в Україні вимагає від підприємств принципово нових підходів до управлінського обліку. У дослідженні пропонується трактування поняття "стратегічний управлінський облік" як системи збору, обробки та аналізу фінансової та нефінансової інформації, що регулює внутрішні процеси прийняття довгострокових управлінських рішень у діяльності мережі оптик.

Система стратегічного управлінського обліку в роздрібній торгівлі оптикою повинна відповідати чотирьом ключовим вимогам: оптимальність кількості показників, змістовність (з урахуванням специфіки оптичного ритейлу), стабільність у часі та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У роботі проведено порівняльний аналіз трьох існуючих підходів до управлінського обліку в роздрібних торговельних мережах: обліку за центрами відповідальності, обліку за видами діяльності (ABC) та збалансованої системи показників (BSC). Результати показали, що жоден з підходів не задовольняє всі вимоги повною мірою стосовно специфіки оптичних мереж. Це обґрунтовує необхідність розробки нових матричних методів стратегічного управлінського обліку.

1. Матриця оптимізації товарних запасів (матриця ОТЗ)

Матриця оптимізації товарних запасів дає змогу проводити ефективну політику управління запасами окулярів, лінз та супутніх товарів у мережі оптик. Вона базується на чотирьох ключових показниках: оборотність товарних

запасів (ОТЗ), рівень товарних запасів у днях (РТЗ), коефіцієнт затовареності (КЗ) та баланс складського фінансування.

Матриця ОТЗ складається з дев'яти квадрантів, які об'єднані в три основні зони: зона оптимального рівня запасів (висока оборотність, низький КЗ), зона критичного рівня запасів/затовареності (низька оборотність, високий КЗ) та зона збалансованого фінансування (проміжні значення).

На основі фінансової звітності Мережі "Ф" за 2023 рік проведено розрахунок показників для восьми основних асортиментних груп (табл. 1).

Як свідчать наведені дані, між асортиментними групами спостерігається значна диференціація за всіма показниками. Найвищу оборотність демонструють "Контактні лінзи" (9,0 разів на рік) та "Рідини для лінз" (6,0 разів на рік), що пояснюється регулярним попитом та відносно невисокою вартістю одиниці товару. Найнижчу оборотність мають "Оправи преміум" (2,5 рази на рік) та "Сонцезахисні окуляри" (3,5 рази на рік), що пов'язано з високою вартістю та сезонністю попиту відповідно.

Коефіцієнт затовареності (КЗ) є критичним для оцінки ефективності управління запасами. Найвище значення КЗ зафіксовано для групи "Оправи преміум" (1,50), що свідчить про перевищення терміну зберігання понад нормативний на 50%. Для "Сонцезахисних окулярів" та "Дитячих окулярів" КЗ становить 0,67, що також вказує на наявність проблем із затовареністю. Натомість "Контактні лінзи" та "Акcesуари" мають низький КЗ (0,20 та 0,28 відповідно), що свідчить про ефективне управління запасами.

На матриці ОТЗ (ліва частина рисунка) візуалізовано розподіл товарних груп за двома вимірами: оборотність (по горизонталі) та коефіцієнт затовареності (по вертикалі). Зелена зона (верхній ряд матриці) відповідає високій оборотності та низькому КЗ — тут розм-

Таблиця 1. Результати розрахунку показників матриці ОТЗ для Мережі "Ф" (2023 р.)

Товарна група	Оборотність (разів/рік)	РТЗ (днів)	КЗ (коэф.)
Окуляри готові (оправи+лінзи)	4,20	86,9	0,50
Контактні лінзи	9,00	40,6	0,20
Рідини для лінз	6,00	60,8	0,30
Сонцезахисні окуляри	3,50	104,3	0,67
Акcesуари (футляри, серветки)	4,00	91,3	0,28
Дитячі окуляри	3,60	101,4	0,67
Оправи преміум	2,50	146,0	1,50
Оправи бюджетні	5,00	73,0	0,50

Джерело: розраховано автором за розрахунковими даними Мережі "Ф".

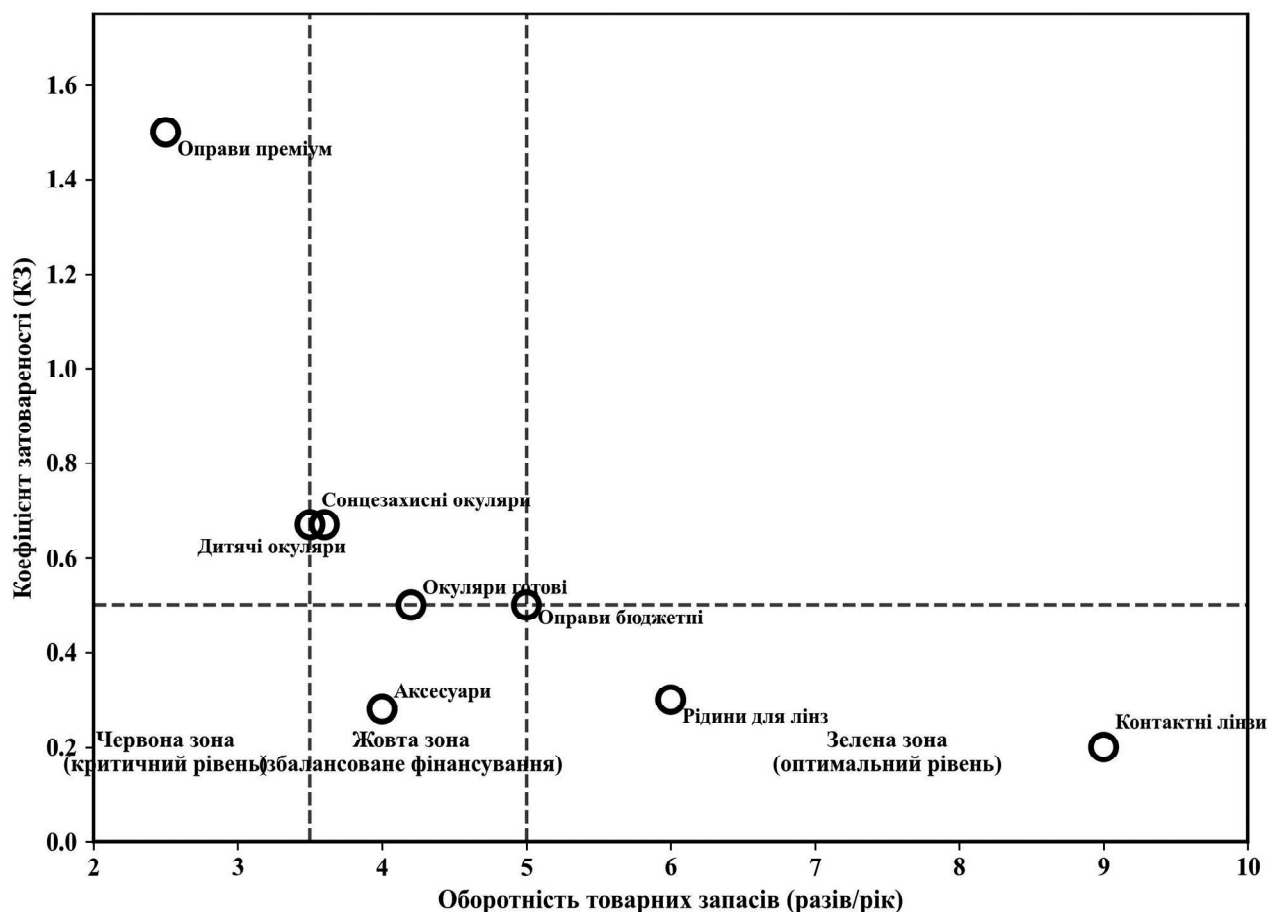


Рис. 1. Матриця оптимізації товарних запасів (ОТЗ) для Мережі "Ф" (2023 р.)

Джерело: побудовано автором за результатами Python-розрахунків.

іщено "Контактні лінзи" та "Рідини для лінз". Жовта зона (середній ряд) охоплює групи із середніми показниками: "Окуляри готові", "Аксессуары", "Оправки бюджетні". Червона зона (нижній ряд) включає групи з низькою оборотністю та високим КЗ — "Оправки преміум", "Сонцезахисні окуляри", "Дитячі окуляри". Таке розташування підтверджує необхідність розробки диференційованих стратегій управління запасами для різних асортиментних груп.

2. Динаміка ключових показників управління запасами (2022—2031)

Для оцінки трендів та побудови прогнозу проаналізовано динаміку середньозважених показників по всіх товарних групах Мережі "Ф" за період 2022—2026 рр. (фактичні та оціночні дані) та побудовано прогноз на 2027—2031 рр. (рис. 2). Прогноз ґрунтується на припущенні про подальше впровадження автоматизованих систем управління запасами та оптимізації асортиментної матриці.

За період 2022—2026 рр. компанія досягла значного покращення всіх показників. Обо-

ротність товарних запасів зросла з 3,2 до 6,2 разів на рік (на 93,8%), рівень товарних запасів скоротився з 125 до 61 дня (на 51,2%), а коефіцієнт затовареності знизився з 1,20 до 0,32 (на 73,3%). Чистий дохід за цей же період зріс з 1589 млн грн до 3500 млн грн (більш ніж удвічі). Така динаміка свідчить про успішність впроваджених заходів з оптимізації управління запасами.

Таблиця 2. Динаміка ключових показників управління товарними запасами Мережі "Ф" (2022—2031)

Рік	Оборотність (разів/рік)	РТЗ (днів)	КЗ (%)	Чистий дохід (млн грн)
2022	3,2	125	1,20	1589
2023	4,5	95	0,65	2393
2024	5,1	82	0,50	2720
2025	5,6	70	0,40	3120
2026	6,2	61	0,32	3500
2027 (прогноз)	6,8	54	0,26	3950
2028 (прогноз)	7,3	48	0,21	4420
2029 (прогноз)	7,8	43	0,17	4900
2030 (прогноз)	8,2	39	0,14	5400
2031 (прогноз)	8,5	36	0,12	5900

Джерело: розраховано автором на основі розрахункових даних Мережі "Ф" та прогнозних моделей.

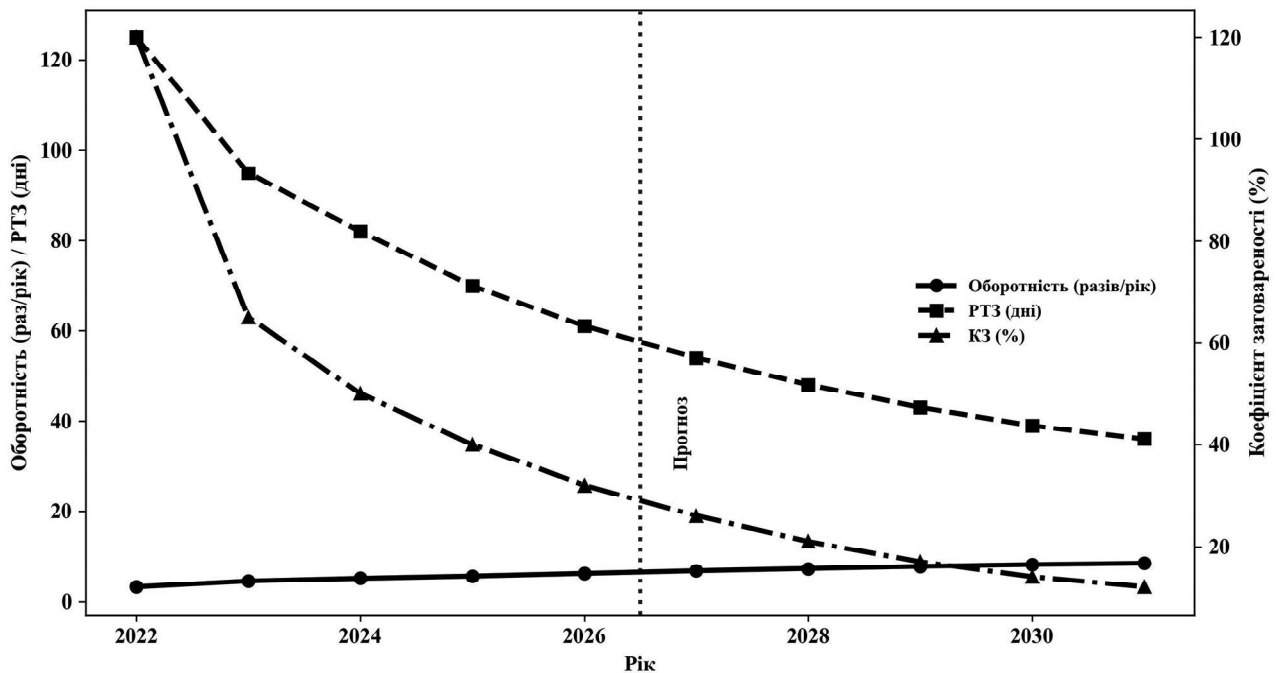


Рис. 2. Динаміка ключових показників управління товарами запасами Мережі "Ф" (2022—2031)

Джерело: побудовано автором за результатами Python-розрахунків.

Прогноз на 2027—2031 рр. передбачає подальше покращення: досягнення оборотності на рівні 8,5 разів на рік, скорочення РТЗ до 36 днів та зниження КЗ до 0,12. При цьому чистий дохід, за прогнозами, зростає до 5900 млн грн. Досягнення таких показників можливе за умови:

- впровадження системи автоматизованого замовлення на основі ШІ-прогнозування попиту;
- оптимізації асортиментної матриці з фокусом на товари з високою оборотністю;
- розвитку e-commerce каналу, що дозволяє зменшити страхові запаси в стаціонарних магазинах.

На рисунку наочно простежується стійка позитивна динаміка всіх трьох показників. Вертикальна пунктирна лінія на межі 2026/2027 років відокремлює фактичний період (2022—2026) від прогностичного (2027—2031). Лінія оборотності демонструє прискорення зростання після 2024 року, що пов'язано з ефектом від впровадження автоматизованої системи управління запасами. Лінії РТЗ та КЗ мають тенденцію до зниження з поступовим уповільненням темпів після

2028 року, що свідчить про наближення до оптимальних значень.

3. Рейтингова матриця асортиментних стратегій (матриця РМАС) та показник ПРОА

Рейтингова матриця асортиментних стратегій є тривимірною системою, розробленою на основі класичних матриць портфельного аналізу, але вдосконаленою за рахунок введення показника рейтингової оцінки асортименту (ПРОА). Показник ПРОА являє собою інтегрований результат об'єднання п'яти показників: рентабельність (вага 0,25), частка в товарообігу (0,20), оборотність (0,25), потенціал зростання (0,15) та стабільність попиту (0,15).

Таблиця 3. Класифікатор показника рейтингової оцінки асортименту (ПРОА)

Інтервал значень	Рівень	Економічна інтерпретація
0 – 0,2	ПРОА 1	Асортиментна політика неефективна. Значні обсяги неліквідних запасів. Висока затовареність або критичний дефіцит.
0,2 – 0,4	ПРОА 2	Управління асортиментом недостатньо ефективне. Низька оборотність окремих груп. Потенційні втрати прибутку.
0,4 – 0,6	ПРОА 3	Середня ефективність асортиментної політики. Середні темпи оновлення асортименту. Збалансована структура.
0,6 – 0,8	ПРОА 4	Асортиментна політика ефективна. Висока оборотність. Оптиміальний рівень задоволеності клієнтів.
0,8 – 1,0	ПРОА 5	Максимальна ефективність. Повна відповідність запланованих результатів та фактичних продажів.

Джерело: розроблено автором.

На основі даних Мережі "Ф" за 2023 рік проведено розрахунок ПРОА для восьми асортиментних груп (табл. 4).

Найвищі значення ПРОА мають "Контактні лінзи" (0,762) та "Рідини для лінз" (0,655), що відповідає рівню ПРОА 4 (ефективна асортиментна політика). Ці групи є "локомотивами" продажів мережі та забезпечують стабільний грошовий потік. Група "Оправи преміум" має найнижчий ПРОА (0,332 — рівень ПРОА 2), що свідчить про неефективність управління цим сегментом. Рекомендується поступове скорочення частки преміальних оправ з низькою оборотністю або перегляд цінової політики.

4. Прогноз динаміки ПРОА до 2031 року

На основі виявлених трендів та планів цифровізації управління асортиментом побудовано прогноз зміни ПРОА для кожної асортиментної групи на період до 2031 року (табл. 5).

За прогнозом, "Контактні лінзи" досягнуть рівня ПРОА 5 ($\geq 0,8$) вже у 2025 році та продовжать зростання до 0,900 у 2031 році. "Рідини для лінз" наблизяться до рівня ПРОА 5 у

Таблиця 4. Рейтингова оцінка асортименту (ПРОА) Мережі "Ф" (2023 р.)

Асортиментна група	ПРОА	Рівень	Інтерпретація
Контактні лінзи	0,762	ПРОА 4	Ефективна група, високий потенціал
Рідини для лінз	0,655	ПРОА 4	Стабільний попит, добра оборотність
Окуляри готові	0,575	ПРОА 3	Середня ефективність
Аксесуари	0,548	ПРОА 3	Низька частка, але висока рентабельність
Дитячі окуляри	0,525	ПРОА 3	Стабільний сегмент
Оправи бюджетні	0,512	ПРОА 3	На межі переходу до ПРОА 4
Сонцезахисні окуляри	0,482	ПРОА 3	Висока сезонність, ризик затоварення
Оправи преміум	0,332	ПРОА 2	Низька ефективність, потребує оптимізації

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 5. Прогноз динаміки ПРОА за асортиментними групами Мережі "Ф" (2023–2031)

Асортиментна група	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Контактні лінзи	0,762	0,785	0,805	0,825	0,845	0,860	0,875	0,888	0,900
Рідини для лінз	0,655	0,680	0,700	0,720	0,740	0,758	0,775	0,790	0,805
Окуляри готові	0,575	0,592	0,608	0,625	0,642	0,658	0,672	0,685	0,698
Оправи бюджетні	0,512	0,530	0,548	0,565	0,582	0,598	0,612	0,625	0,638
Дитячі окуляри	0,525	0,540	0,555	0,570	0,585	0,600	0,615	0,628	0,640
Аксесуари	0,548	0,560	0,572	0,585	0,598	0,610	0,622	0,635	0,648
Сонцезахисні окуляри	0,482	0,495	0,508	0,520	0,535	0,550	0,565	0,578	0,590
Оправи преміум	0,332	0,340	0,348	0,355	0,362	0,368	0,374	0,380	0,385

Джерело: розроблено автором на основі прогнозних моделей.

2028–2029 роках. Група "Оправи преміум" залишатиметься в зоні ПРОА 2 протягом усього прогнозного періоду, досягнувши лише 0,385 у 2031 році, що підтверджує необхідність кардинального перегляду стратегії управління цим сегментом.

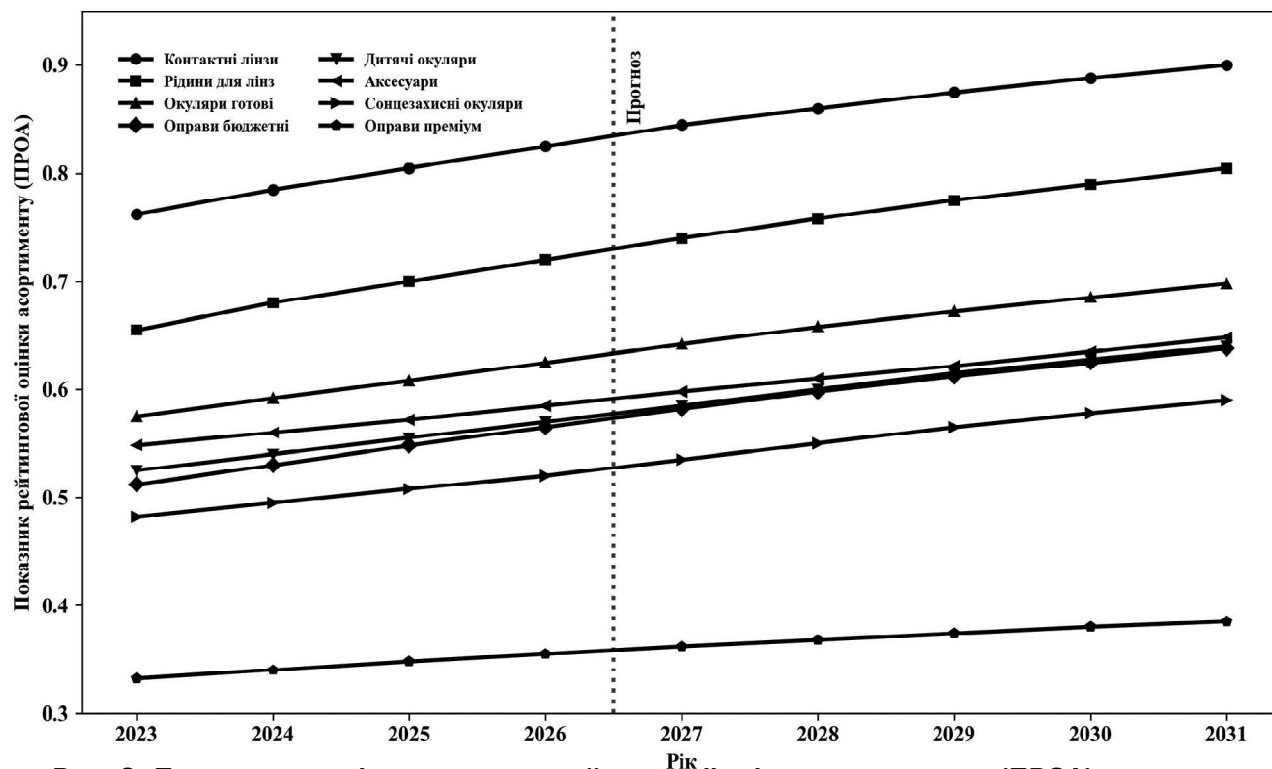


Рис. 3. Прогноз динаміки показника рейтингової оцінки асортименту (ПРОА) за групами (2023–2031)

Джерело: побудовано автором за результатами Python-розрахунків.

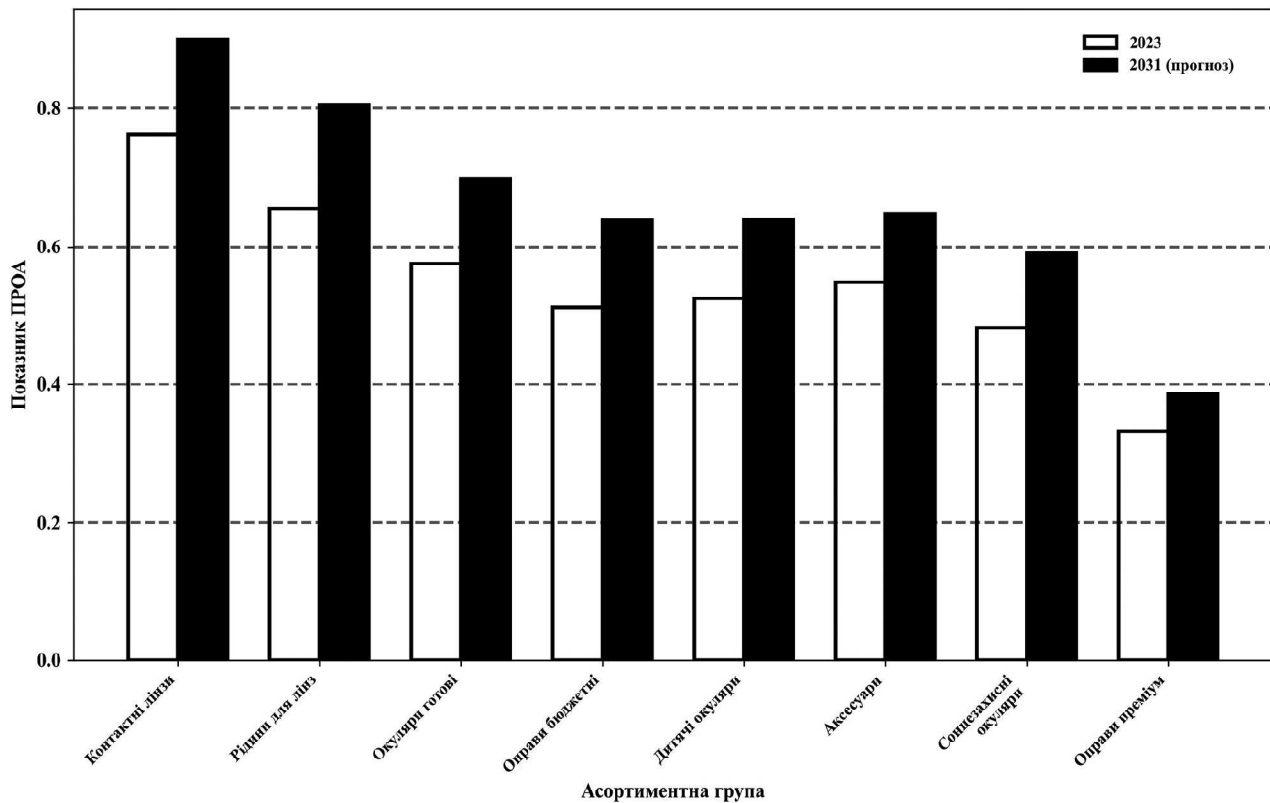


Рис. 4. Розподіл асортиментних груп за рівнями ПРОА (2023 та 2031 порівняння)

Джерело: побудовано автором.

На рисунку візуалізовано прогностичні траєкторії зміни ПРОА для восьми асортиментних груп. Спостерігається чітка диференціація груп на три кластери. Перший кластер (висхідні лінії зеленого та блакитного кольорів) — групи з високими темпами зростання ("Контактні лінзи", "Рідини для лінз"). Другий кластер (лінії середнього діапазону) — групи з помірним зростанням ("Окуляри готові", "Оправи бюджетні", "Дитячі окуляри", "Аксесуари"). Третій кластер (низхідні або пологі лінії) — проблемні групи ("Сонцезахисні окуляри", "Оправи преміум"). Вертикальна пунктирна лінія на межі 2026/2027 років відокремлює фактичні дані від прогнозу.

У 2023 році жодна група не досягала рівня ПРОА 5, лише дві групи перебували на рівні ПРОА 4, чотири групи — на рівні ПРОА 3, одна група ("Оправи преміум") — на рівні ПРОА 2. До 2031 року прогнозується суттєве покращення: одна група досягне рівня ПРОА 5 ("Контактні лінзи"), чотири групи — рівня ПРОА 4, три групи залишаться на рівні ПРОА 3, а група "Оправи преміум" так і не подолає рівень ПРОА 2. Це свідчить про необхідність розробки спеціальної програми реабілітації цього сегменту.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розвинуто теоретико-методологічні засади застосування матричних методів стратегічного управлінського обліку в мережі оптик в умовах кризових явищ та економічної нестабільності.

1. Уточнено поняття "стратегічний управлінський облік" для роздрібних мереж оптик, визначено систему вимог до його побудови (оптимальність кількості показників, змістовність, стабільність, мінімізація деградації показників).

2. Проведено порівняльний аналіз існуючих підходів до управлінського обліку (облік за центрами відповідальності, ABC, BSC), виявлено їхні основні недоліки стосовно оптичного ритейлу.

3. Розроблено дві авторські методики — матрицю оптимізації товарних запасів (ОТЗ) та рейтингову матрицю асортиментних стратегій (РМАС), які дають змогу здійснювати інтегроване моделювання асортиментної стратегії та тактики управління запасами.

4. Запропоновано показник рейтингової оцінки асортименту (ПРОА) з п'ятьма рівнями інтерпретації, що дозволяє формалізувати комплексну оцінку ефективності реалізації асортиментних стратегій.

5. Здійснено апробацію запропонованих матричних методів. На основі Python-розрахунків проведено аналіз за період 2022—2026 рр. та побудовано прогноз до 2031 року. Встановлено, що "Контактні лінзи" та "Рідини для лінз" є найбільш ефективними асортиментними групами (ПРОА 0,762 та 0,655 відповідно), тоді як "Оправи преміум" потребують кардинального перегляду стратегії управління (ПРОА 0,332).

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання фінансовими та управлінськими службами підприємств для підвищення ефективності стратегічного управлінського обліку в роздрібній торгівлі оптикою.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з автоматизацією розрахунків за запропонованими матричними методиками в рамках ERP-систем підприємств, розробкою програмного забезпечення для оперативного моніторингу показників ОТЗ та ПРОА, а також адаптацією матричних методів для управління іншими категоріями товарів у роздрібній торгівлі.

Література:

1. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності": Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13>

3. Давидович І.Є. Стратегічний управлінський облік в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-32

4. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 520 с.

5. Нападівська Л.В. Управлінський облік: значення та напрями розвитку для вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Облік і фінанси. 2022. № 3 (97). С. 7—17.

6. Павелко О.В., Миронець М.Б. Торговельні мережі в Україні: організаційні засади проведення економічного аналізу господарської діяльності. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2025. Вип. 4 (112). С. 45—59. DOI: 10.31713/ve4202532

7. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70 (1). P. 71—79.

8. Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M.V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 17th ed. Pearson, 2021. 992 p.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (Accessed 15 April 2026).

2. The Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order "National Accounting Standard (Standard) 1 'General Requirements for Financial Statements'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13> (Accessed 15 April 2026).

3. Davydovych, I.Ye. (2023), "Strategic management accounting in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-32

4. Holov, S.F. (2021), *Upravlinskyi oblik [Management accounting]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

5. Napadovska, L.V. (2022), "Management accounting: meaning and directions of development for domestic enterprises in the context of European integration", *Oblik i finansi*, Vol. 3 (97), pp. 7—17.

6. Pavelko, O.V. and Myronets, M.B. (2025), "Trade networks in Ukraine: organizational principles of economic analysis of economic activity", *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya*, Vol. 4 (112), pp. 45—59. DOI: 10.31713/ve4202532

7. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), pp. 71—79.

8. Horngren, C.T., Datar, S.M. and Rajan, M.V. (2021), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 17th ed., Pearson, London, UK.

Отримано редакцією журналу / Received: 27.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663