

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.99>

УДК 657:339.3

*О. В. Кучанський,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4567-4208>*

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: КЛЮЧОВІ МЕТРИКИ СУЧАСНОГО РИТЕЙЛУ

*О. Kuchanskyi,
Postgraduate student, State university of trade and economics*

MANAGEMENT ACCOUNTING IN RETAIL: KEY METRICS OF MODERN RETAIL

Роздрібна торгівля є однією з ключових галузей світової економіки, забезпечуючи значну частку глобального ВВП та формуючи високий рівень зайнятості. В умовах цифрової трансформації, посилення конкуренції, змін у поведінці споживачів і зростаючого значення принципів сталого розвитку, питання оцінки ефективності роздрібних підприємств набуває особливої актуальності. Стратегічне управління у сфері ритейлу потребує системного підходу до побудови релевантної системи ключових метрик, що відображають не лише фінансові результати, але й клієнтський досвід, операційну ефективність, цифрову зрілість і соціальну відповідальність бізнесу.

Метою статті є дослідження та систематизація ключових метрик, що формують основу системи управлінського обліку сучасного підприємства роздрібної торгівлі, з урахуванням змін у бізнес-середовищі, цифрових викликів та підвищення ролі клієнтоорієнтованості. У межах дослідження здійснено аналіз наукових джерел, публікацій провідних консалтингових компаній (Deloitte, Tableau, Retalon, 10XSheets), а також річних звітів європейських ритейлерів (Tesco, Carrefour, Sainsbury's, Ahold Delhaize, Marks & Spencer). Запропоновано класифікацію метрик за функціональними напрямками: продажі, прибутковість, операційна ефективність (включаючи взаємодію з клієнтами та управління запасами) та нефінансові показники (ESG). Проведено порівняння теоретичних і практичних підходів до формування системи оцінювання ефективності, що дало змогу ідентифікувати узгодженість ключових напрямів, посилення значущості цифрових і нефінансових індикаторів, а також відмінності у деталізації операційних метрик.

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність побудови гнучкої та збалансованої системи метрик, адаптованої до стадії розвитку підприємства, специфіки бізнес-моделі та стратегічних орієнтирів. Отримані висновки можуть бути використані для вдосконалення практики управлінського обліку в роздрібній торгівлі, посилення аналітичного потенціалу підприємства та підтримки ефективного прийняття управлінських рішень.

Retail trade is one of the key sectors of the global economy, generating a significant share of world GDP and ensuring high levels of employment. In the context of digital transformation, intensifying competition, changing consumer behavior, and the growing importance of sustainability principles, the issue of evaluating the performance of retail enterprises has become particularly relevant. Strategic management in retail requires a systematic approach to developing a relevant set of key metrics that reflect not only financial performance but also

customer experience, operational efficiency, digital maturity, and corporate social responsibility.

The purpose of this article is to explore and systematize the key performance indicators that shape the management accounting system of a modern retail enterprise, taking into account transformations in the business environment, digital challenges, and the increasing role of customer centricity. The study analyzes academic literature, publications from leading consulting firms (Deloitte, Tableau, Retalon, 10XSheets), and annual reports of major European retailers (Tesco, Carrefour, Sainsbury's, Ahold Delhaize, Marks & Spencer). A classification of performance metrics is proposed across four functional dimensions: sales, profitability, operational efficiency (including customer interaction and inventory management), and non-financial indicators (ESG). A comparative analysis of theoretical and practical approaches to performance assessment reveals the consistency of core measurement areas, the growing relevance of digital and non-financial indicators, and differences in the level of detail concerning operational metrics.

The findings support the necessity of building a flexible and balanced system of metrics tailored to the enterprise's development stage, business model, and strategic priorities. The proposed framework contributes to the improvement of management accounting practices in retail, enhances analytical capabilities, and facilitates more effective managerial decision-making.

Ключові слова: *ключові метрики, показники, роздрібна торгівля, управлінський облік, цифровізація, управління.*

Keywords: *key metrics, indicators, retail trade, management accounting, digitalisation, management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *За результатами 2024 року світовий обсяг роздрібних продажів склав близько 28% від світового ВВП у*

поточних цінах [6, 10]. Питома вага очікуваних роздрібних продажів на 2025-2027 рр. у структурі світового ВВП залишається приблизно на рівні 2024 року. В абсолютному значенні очікуваний рівень роздрібних продажів у світі за результатами 2027 року складе 34,9 трильйонів доларів США або 27% від світового ВВП у поточних цінах [6, 10]. Через свої обсяги, економічну, соціальну та безпекову значимість роль роздрібної торгівлі у світовій економіці має непереоцінене значення, відповідно, питання ефективної організації роздрібного бізнесу, управління підприємствами ритейлу мають критичну цінність і не перестають бути актуальними.

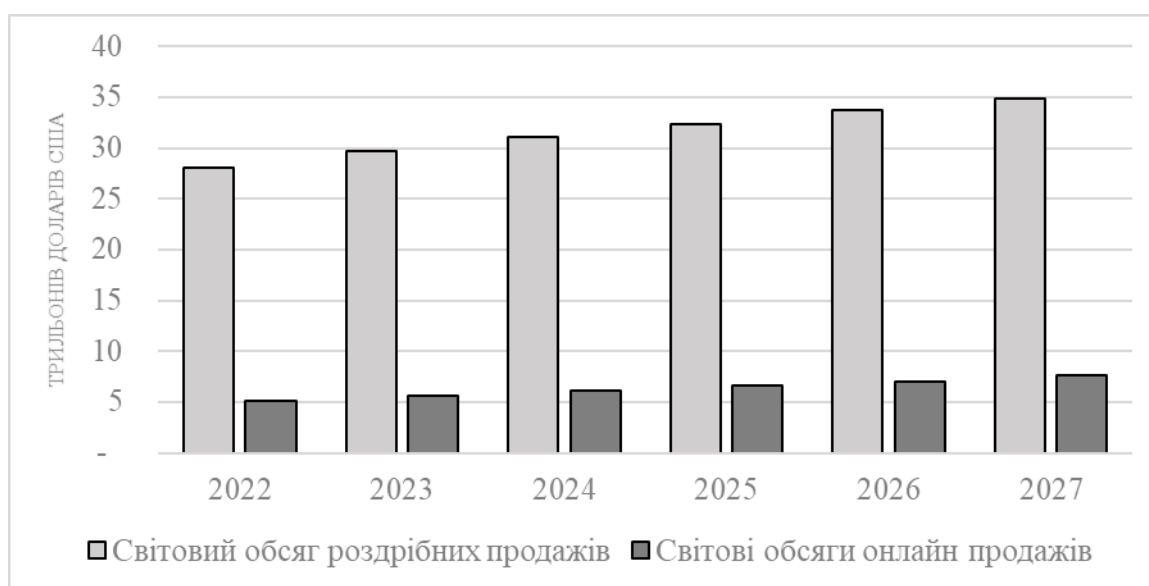


Рис. 1. Світовий обсяг роздрібних продажів: факт та очікування

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [6, 8, 10].

Розвиток ритейлу визначає широкий спектр взаємопов'язаних технологічних, економічних, соціальних та інших факторів. Значний вплив серед таких факторів мають онлайн продажі [8], цифровізація бізнес-процесів, використання великих даних (Big data), штучного інтелекту (AI), автоматизація логістики та впровадження омніканальних моделей взаємодії зі споживачами. Зміни у поведінці покупців, динаміка макроекономічних показників, геополітичні фактори, розвиток інфраструктури та логістичних мереж, інновації у форматах магазинів, сприяють трансформації традиційного ритейлу. Усі ці фактори змушують ритейлерів постійно адаптувати бізнес-моделі, оптимізувати стратегії та впроваджувати

інноваційні рішення для забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності. Одним із найважливіших аспектів цього процесу є пошук та використання найбільш актуальних метрик та показників ефективності діяльності підприємства. Підходи до моніторингу діяльності роздрібних підприємств потребують постійної адаптації, оскільки застосування стандартного набору метрик та показників є недостатнім через специфіку галузі, її унікальні вимоги та динаміку змін. Відтак, доцільним є формування спеціалізованої системи показників для роздрібних підприємств, що дозволить підвищити якість управлінських рішень і забезпечити їхню відповідність сучасним викликам. Динаміка розвитку роздрібної торгівлі, як у кількісному, так і якісному вимірі, обумовлює необхідність постійного вдосконалення методології оцінювання ефективності підприємств ритейлу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню визначення ключових метрик та показників для сучасного роздрібного бізнесу приділяють увагу широке коло експертів та науковців. Зокрема, у публікаціях консалтингових компаній приділено увагу прикладному аспекту побудови системи метрик. Компанії Deloitte [3], Tableau [11], Retalon [7] та 10XSheets [13] аналізують сучасні тенденції у визначенні ключових метрик, відзначаючи необхідність балансування між класичними фінансовими показниками (продажі, прибутковість, оборотність) та новими індикаторами, орієнтованими на клієнтський досвід, омніканальність та сталий розвиток.

Аналіз наукових робіт, як вітчизняних авторів (Мазаракі А.А., Фоміна О.В. [14]; Подскребко О.С., Іванченко Н.О., Ткаченко В.В. [15]), які обґрунтовують необхідність комплексного оцінювання ефективності торговельних підприємств із урахуванням інформаційних потреб менеджменту, так і зарубіжних авторів (Радонік М. [17]; Кумар В., Венкатесан Р. [16]), що акцентують увагу на ролі фінансових, клієнтських та цифрових метрик у трансформації системи управління, підтверджує актуальність формування збалансованої та адаптивної системи метрик для підприємств роздрібної торгівлі.

Таким чином, попри значний науковий і прикладний доробок, питання формування універсальної, але гнучкої системи метрик для підприємств роздрібної торгівлі залишається актуальним. Воно потребує подальших досліджень з урахуванням динаміки галузі, цифрових викликів та змін у середовищі функціонування підприємств роздрібної торгівлі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є дослідження та систематизація ключових метрик, що формують систему управлінського обліку сучасного підприємства роздрібної торгівлі. Основними завданнями дослідження є: узагальнення наукових підходів і практичних рекомендацій щодо визначення релевантних метрик для ритейлу; аналіз ключових метрик провідних європейських ритейлерів; виокремлення груп фундаментальних показників, що забезпечують комплексне оцінювання ефективності роздрібного підприємства; розкриття ролі метрик як складових системи управлінського обліку, що забезпечують якісну підтримку управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перелік ключових метрик та показників ефективності роздрібного підприємства значною мірою залежить від його стратегії, бізнес-моделі та ринкового середовища. Вони є унікальними для кожного окремого випадку, що унеможливорює розробку універсального набору параметрів, придатного для всіх компаній. Однак, існує базовий перелік показників, без яких ефективне управління сучасним роздрібним підприємством є вкрай складним.

Традиційно успішність ритейлу визначається збільшенням обсягів продажів. Проте ефективне управління бізнесом виходить за межі простого зростання виручки. Важливими є також покращення внутрішніх процесів, зокрема підвищення ефективності операцій, оптимізація запасів, зростання залученості персоналу та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Усі ці фактори в кінцевому підсумку впливають на фінансові результати, конкурентоздатність та стійкість компанії до змін динамічного ринку [11].

Метриками ритейлу є ключовими показниками ефективності, що допомагають бізнесу оцінювати свою діяльність у різних аспектах – від продажів і взаємодії з клієнтами до управління товарними запасами та прибутковості. Ці дані дозволяють ритейлерам оцінювати ступінь досягнення бізнес-цілей, виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сучасному ритейлі знання своїх ключових показників є вирішальним фактором успіху. Відстеження відповідних метрик надає цінну інформацію про всі аспекти бізнесу. Ці показники є “пульсом” компанії, що дає змогу адаптувати стратегії, покращувати операційні процеси та випереджати конкурентів. Чим краще бізнес розуміє свої дані, тим ефективніше він може приймати рішення, що сприяють зростанню та довгостроковому успіху [13].

Експерти провідної міжнародної консалтингової та аудиторської компанії Deloitte, у дослідженні “The future of retail metrics. Measuring success in a shifting marketplace” [3], висловлюють думку, що традиційні показники успіху роздрібної торгівлі – зростання у порівнянні з попереднім роком, рентабельність та конкурентоспроможність – стають застарілими в сучасній цифровій економіці. Автори дослідження не ставлять під сумнів корисність та важливість традиційних метрик, але в той же час зазначають, що традиційні ключові операційні метрики в роздрібній торгівлі не охоплюють всю картину. Зростаюча конкуренція, інтеграція фізичних та цифрових форматів діяльності, вимагають нових підходів до створення цінності для споживачів і бізнесу. Завдяки цьому з'являються нові бізнес-моделі, які допомагають покращити фінансові результати та утримати клієнтів, однак їхню реальну ефективність важко оцінити за допомогою традиційних роздрібних метрик.

Окрім цього, у своєму дослідженні автори доходять висновку, що різні метрики мають різну вагу на різних етапах розвитку компанії та повинні отримувати більше або менше уваги в міру її зростання (Табл. 1). Застосування єдиного підходу до оцінки та аналізу діяльності компанії в

залежності від етапу розвитку підприємства могло б дати додаткові переваги при прийнятті вірних управлінських рішень.

Таблиця 1. Метрики для оцінки компаній на різних етапах розвитку

Етапи розвитку	Основні метрики
Початок	• Зростання кількості клієнтів • Зростання обсягів продажів • Фінансування/інвестиції
Зростання	• Зростання обсягів продажів • Зростання кількості клієнтів • Зростання онлайн продажів • Рівень утримання клієнтів • Рентабельність
Зрілість	• Порівняльні продажі • Продажі на кв. м • Зростання онлайн продажів • Рентабельність • Прибуток на акцію • Рентабельність інвестованого капіталу • Вільний грошовий потік

Джерело: сформовано на основі [3].

Також, результати дослідження компанії Deloitte показують, що жоден окремий показник не може повністю відобразити сучасні виклики та ціннісні пропозиції ритейлерів, відповідно, варто впроваджувати нові, більш комплексні показники, які краще відображають сучасні виклики та зосереджуються на створенні та утриманні вартості.

Американська компанія Tableau Software, розробник програмного забезпечення для інтерактивної візуалізації даних та бізнес-аналітики, у свої публікації наголошує на популярності та корисності традиційних метрик для відстеження зростання та ефективності роздрібного бізнесу, серед яких: продажі на одиницю торгової площі, середня вартість транзакції, коефіцієнти конверсії та утримання клієнтів, та акцентує увагу на найпоширенішому показнику зростання в роздрібній торгівлі, яким є обсяг продажів: якщо продажі зростають, бізнес розвивається. Однак зростання охоплює не лише кількість продажів, а й удосконалення бізнес-процесів. Підвищення ефективності може включати охоплення більшої кількості клієнтів, покращення мотивації персоналу та оптимізацію управління запасами. У

результаті ці зміни сприяють збільшенню продажів і стійкому розвитку бізнесу [11].

Консалтингова компанія 10XSheets у свої публікації визначила тридцять ключових метрик для роздрібного бізнесу у 2025 році, які поділені авторами на декілька груп, серед яких: метрики продажів, метрики орієнтовані на споживача, метрики управління запасами, метрики прибутковості, цифрові та омніканальні метрики, тощо. Експерти компанії 10XSheets, також як і компанія Deloitte, звертають увагу на зміну метрик та їх важливість по мірі розвитку бізнесу. Регулярний аналіз і коригування стратегій на основі даних гарантує постійний рух уперед. Компанія потребує постійного аналізу та перегляду набору показників, що мають найбільше значення для бізнесу [13].

Канадська компанія Retalon, постачальник рішень із передової прогнозової аналітики та штучного інтелекту для роздрібної торгівлі, що охоплюють ланцюг постачання, планування, мерчандайзинг, управління запасами та оптимізацію цін, запропонувала своє бачення критичних метрик для вимірювання ефективності підприємств роздрібної торгівлі [7]. У своїй публікації автори підкреслюють той факт, що ритейлерам доступні десятки, якщо не сотні, метрик. Важливість кожної з метрик залежно від ніші ритейлеру, процесу мерчандайзингу, постачальників, ланцюга поставок тощо. Жоден ритейлер не зосереджується на ідентичних метриках. В той же час автори виділяють дванадцять метрик, які є актуальними для всіх. Це метрики пов'язані з ефективним управлінням запасами, рентабельністю та продажами.

Дослідження ефективності підприємств в сфері торгівлі, зокрема в ритейлі, визначення ключових показників їх діяльності, належать до сфери наукових інтересів багатьох провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів.

Серед наукових праць, присвячених розвитку управлінського обліку в торгівлі, варто виділити дослідження Мазаракі А.А. та Фоміної О.В. «Інструментарій управлінського обліку» [14], в якому автори здійснили

аналіз інструментального забезпечення управлінського обліку як системного механізму підтримки управлінських рішень у сфері торгівлі. У дослідженні обґрунтовано, що ефективне управління сучасним торговельним підприємством вимагає комплексного використання різномісцевих інструментів – від аналітичних та контрольних до стратегічно-прогнозних, що забезпечують реалізацію як оперативних, так і стратегічних управлінських цілей. Запропонована авторами класифікація інструментів за функціями управління (облікові, аналітичні, контрольні, організаційні) та за напрямками (оперативні та стратегічні) дозволяє структурувати методологію управлінського обліку з урахуванням специфіки торговельної діяльності. Автори підкреслюють, що інструментарій управлінського обліку має забезпечувати адаптивність системи до змін зовнішнього середовища та інформаційних потреб менеджменту. Таким чином, інструменти управлінського обліку, у тому числі ключові метрики ефективності, розглядаються як важлива складова інформаційної моделі підтримки прийняття рішень, що формує основу для збалансованого управління діяльністю підприємства в умовах високої динаміки ринку.

Іншим прикладом є робота українських науковців Подскребка О.С., Іванченко Н.О. та Ткаченко В.В. [15], які запропонували модель оцінки діяльності підприємства роздрібною торгівлі на основі KPI та процесного підходу. Дослідниками проаналізовано види ключових показників, виділено процесний і функціональний підходи до розробки KPI, а також визначено показники для оцінювання ефективного маркетингу в роздрібній торгівлі. Вони підкреслюють необхідність аудиту та постійного моніторингу адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Зарубіжні дослідники також приділяють значну увагу оцінці ефективності ритейлу та розробці релевантних метрик. Так, у роботі Радонік М. у співавторстві [17] розглянуто підходи до вибору показників успішності роздрібною торговельною мережі. Автори зазначають, що сучасний ритейл здебільшого зосереджений на двох головних фінансових показниках –

товарообігу (обороті) та валовій маржі, які безпосередньо впливають на прибутковість торговця. Ці базові KPI лежать в основі багатьох інших метрик – таких як частка ринку, показники прибутку (EBIT, EBITDA), фінансові коефіцієнти тощо. На думку Радонік М. та співавторів, для успішного управління ритейлом необхідно детально аналізувати саме оборот і валову маржу, а також фактори, що їх визначають (насамперед цінові стратегії). Сучасні тренди вимагають включення до системи оцінювання не лише фінансових, а й метрик, пов'язаних із клієнтським досвідом і цифровізацією. У статті Кумара В. та Венкатесана Р. [16] підкреслюється, що ритейл зазнає змін під впливом технологій, конкуренції та поведінки споживачів, а тому потребує ширшого використання аналітики. Автори радять фокусуватись на показниках клієнтської взаємодії — впізнаваність бренду, задоволеність, рівень сервісу. Вони пропонують змістити акцент із суто фінансових результатів на комплексну систему метрик, подібно до концепції Balanced Scorecard. Отже, оцінювання ефективності ритейлу має поєднувати класичні показники з індикаторами цифрової трансформації, клієнтського досвіду та гнучкості бізнесу.

На основі узагальнення наукових підходів і практичних рекомендацій, викладених у публікаціях науковців та експертів консалтингових компаній, було систематизовано ключові метрики роздрібного бізнесу, згруповані за функціональними напрямками, що й відображено у Таблиці 2.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ефективна система оцінювання діяльності роздрібного підприємства повинна включати збалансований набір метрик, забезпечуючи цілісне уявлення про стан бізнесу та підтримку стратегічного управління.

Таблиця 2. Ключові метрики роздрібних підприємств

Група метрик	Ключові метрики
Метрики, що характеризують роздрібні продажі	• абсолютні обсяги продажів • темпи зростання загальних та зіставних продажів (like-for-like sales) • динаміка онлайн продажів (інших каналів продажів) та їх частка в загальній структурі продажів • доля ринку • продажі на одиницю торгової площі • продажі на співробітника • середній чек / середня вартість транзакції
Метрики, що характеризують прибутковість	• валова маржа • рентабельність продажів • прибуток на транзакцію • валова маржа на інвестований капітал • рентабельність інвестованого капіталу (ROI, ROCE) • прибуток на акцію • EBITDA/EBIT • вільний грошовий потік
Метрики, що характеризують ефективність операційної діяльності (робота з клієнтами)	• рівень утримання клієнтів (Customer retention) • потік відвідувачів (офлайн і онлайн) • коефіцієнт конверсії • цінність клієнта протягом життєвого циклу (Customer Lifetime Value) • зростання кількості клієнтів • задоволеність клієнтів • лояльність клієнтів (NPS)
Метрики, що характеризують ефективність операційної діяльності (управління запасами)	• оборотність запасів • % товарних позицій (SKU) в наявності • % товарних позицій (SKU) який не має в наявності • рівень втрат запасів

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3, 7-9, 11, 13, 17].

З метою зіставлення теоретичних рекомендацій із реальними бізнес-практикам, які використовують лідери роздрібного ринку, було обрано п'ять провідних європейських публічних компаній ритейлерів: Tesco (Велика Британія), Carrefour (Франція), Sainsbury's (Велика Британія), Ahold Delhaize (Нідерланди) та Mark & Spencer (Велика Британія). Лідуючі позиції цих компаній на ринку та наявність у відкритому доступі опублікованих річних звітів визначили критерії їх відбору.

Було проаналізовано річні звіти компаній за 2023 рік з метою виявлення ключових метрик, використаних для оцінки своєї ефективності та

узгодженості цих показників з поглядами експертів та науковців розглянутими раніше.

Далі наведено основні результати аналізу, згруповані за компаніями та типами метрик:

- Компанія **Tesco** у своєму річному звіті демонструє збалансований підхід до KPI, включаючи фінансові, операційні та нефінансові показники, що відображають стратегічні пріоритети компанії. Tesco виокремлює «Велику шістку KPI», які відстежує на груповому рівні: (1) Зростання продажів; (2) Операційний прибуток; (3) Операційний грошовий потік; (4) Лояльність клієнтів (NPS); (5) Задоволеність співробітників та (6) Викиди вуглекислого газу [12]. У 2022 році Tesco оновила місію, зробивши сталий розвиток її центральною складовою. Показники кліматичних викидів у 2023 році вперше було додано до «Великої шістки KPI» (замінивши показник 2022 року «Довіра постачальників») та впроваджено ESG-метрики в політику винагороди топ менеджменту [12]. Кожен з цих показників відображає одну зі стратегічних цілей Tesco. Таким чином, Tesco інтегрує в систему KPI не лише фінансові метрики, але й показники якості взаємодії з основними стейкхолдерами. Це відображає сучасний підхід до сталого розвитку бізнесу.
- Компанія **Carrefour** до пріоритетних метрик відносить не лише фінансові результати, а й індикатори клієнтського досвіду, цифрової трансформації, розширення ринкової присутності, а також соціальної та екологічної відповідальності [2]. Першим важливим індикатором для Carrefour є зростання обсягів електронної комерції — у 2023 році компанія зафіксувала приріст на 26%, що суттєво випереджає середньоринкові темпи. Така динаміка не просто згадується, а подається як доказ успішної цифрової трансформації. Це свідчить про те, що цифрові канали збуту, їх масштабування та ефективність є стратегічно важливими для компанії. Не менш важливим показником компанія

вважає задоволеність клієнтів. Компанія також приділяє значну увагу розширенню своєї географічної присутності через злиття та придбання інших компаній, що свідчить про те, що розширення частки ринку та посилення регіональної присутності також входять до переліку ключових показників. Окремий фокус компанія робить на показниках сталого розвитку. Досягнення індексу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на рівні 110% чітко демонструє, що ESG-метрики є не допоміжними, а повноцінними показниками. Цей підхід підкріплено тим, що ESG-цілі інтегровані у систему мотивації топ менеджменту. Carrefour також акцентує увагу на соціальних ініціативах: інклюзія людей з інвалідністю, підтримка жіночого здоров'я, тощо. Ще одним показником, який компанія також вважає важливим, є залученість працівників до створення вартості. Таким чином, Carrefour формує систему ключових показників на основі принципу балансу між зростанням, цифровізацією, задоволенням клієнтів, соціальною відповідальністю та залученням працівників.

- Компанія **Sainsbury's** демонструє зосередженість як на традиційних метриках зростання, так і на ефективності використання капіталу, омніканальній трансформації та ESG-зобов'язаннях [4]. У звіті за 2023 рік компанія повідомляє про зростання роздрібного продажу на 5,2%, що свідчить про стримане органічне зростання в умовах економічного тиску. Водночас зіставні продажі (like-for-like sales) залишаються ключовою метрикою. Компанія акцентує увагу на рентабельності та прибутковості. Крім показників операційного прибутку та прибутку до оподаткування, наведено такі показники як прибуток на вкладений капітал (Return on Capital Employed (ROCE)) та скоригований базовий прибуток на акцію (Underlying basic earnings per share). Sainsbury's активно розвиває нефінансові показники та клієнтоорієнтовану стратегію, що знайшло відображення в новій системі ключових метрик, до якої входять: частка ринку в продуктовому сегменті, рівень

задоволеності клієнтів, залученість персоналу, а також програма сталого розвитку «Plan for Better». Це вказує на перехід компанії до моделі управління, що є більш інклюзивною та орієнтованою на принципи сталого розвитку. Особливу увагу компанія приділяє ESG-ініціативам, серед яких — амбітна мета скорочення викидів парникових газів. Також розкривається інформація про благодійну діяльність Sainsbury's щодо збору коштів на благодійні цілі та передачу їжі нужденним (проект Neighbourly). Sainsbury's підкреслює показники інвестицій націлених на підвищення цінової привабливості для покупців, а також поліпшення умов для працівників. Це свідчить про прагнення компанії зміцнювати стосунки як із клієнтами, так і з співробітниками. Вільний грошовий потік (Retail Free Cash Flow) залишається одним із стратегічних орієнтирів — компанія встановлює чітку ціль на середньострокову перспективу. Крім того, встановлені конкретні метрики щодо зниження операційних витрат до обсягу продажів і зростання доходності на капітал. Таким чином, Sainsbury's поєднує класичні фінансові показники із новими нефінансовими метриками, спрямованими на сталий розвиток, клієнтський досвід, залучення працівників та екологічні цілі.

- Компанія **Ahold Delhaize** у своєму річному звіті демонструє чітко визначену систему ключових показників ефективності, що охоплює як фінансові, так і нефінансові метрики [1]. До основних фінансових метрик компанія відносить: обсяг чистих продажів, обсяг онлайн-продажів, операційний прибуток, вільний грошовий потік та прибуток на акцію. Ці показники є основою для оцінки фінансової стабільності, прибутковості та здатності компанії генерувати грошові потоки. Онлайн-продажі виділені окремо, що вказує на стратегічну роль e-commerce у бізнес-моделі компанії. У структурі нефінансових показників компанія акцентує увагу на таких метриках: частка здорових продуктів у продажах власних брендів, рівень зменшення харчових відходів, скорочення викидів вуглекислого газу, рівень залученості

працівників, а також ESG-рейтинг MSCI. Ці метрики свідчать про включення ESG-факторів у систему управління компанією. Особливу роль відіграє індекс скорочення викидів, що є частиною оновленого кліматичного плану, а також показники інклюзивності та добробуту персоналу, які фіксуються через опитування залученості. Таким чином, Ahold Delhaize використовує широку систему показників, де фінансові результати доповнюються показниками цифрової трансформації, ефективності операцій, сталого розвитку та залученості працівників.

- Компанія **Mark & Spencer (M&S)** у річному звіті за 2023 рік демонструє комплексний підхід до оцінювання ефективності, інтегруючи фінансові, операційні та нефінансові показники, що відображають стратегічні пріоритети компанії [5]. Компанія приділяє увагу наступним фінансовим показникам: рівень зростання виручки та прибуток на акцію. Серед операційних метрик особливе місце у звіті займають зміна долі ринку, зростання обсягів продажів, підкреслюючи ефективність операційної діяльності та адаптацію до змін у споживчих вподобаннях. M&S приділяє значну увагу екологічній та соціальній відповідальності. Компанія впровадила чотири ключові ESG-метрики, пов'язані з обігом сої, викидами парникових газів, харчовими відходами та інклюзією, які інтегровані в систему управління та звітності. Таким чином, M&S формує свою систему ключових показників ефективності на основі балансу між фінансовими результатами, операційною ефективністю та соціальною відповідальністю.

На основі наведеного аналізу річних звітів компаній було виділено декілька груп метрик, які є ключовими в діяльності роздрібних підприємств (Табл. 3).

Таблиця 3. Ключові метрики лідерів роздрібного ринку

Група метрик	Аналітична характеристика	Типові приклади ключових метрик
Метрики, що характеризують роздрібні продажі	Показники обсягу та динаміки продажів залишаються базовими індикаторами ефективності для провідних роздрібних компаній, при цьому окремий стратегічний акцент робиться на зростанні онлайн-продажів. Онлайн-продажі виділяються як самостійна ключова метрика і розглядаються не лише як канал реалізації, а як індикатор цифрової трансформації та адаптації до змін у поведінці споживачів. Це свідчить про те, що здатність ритейлера масштабувати цифрові продажі та підтримувати зростання офлайн і онлайн-каналів – критично важлива умова збереження конкурентоспроможності.	• абсолютні обсяги продажів • темпи зростання загальних та зіставних продажів (like-for-like sales) • динаміка онлайн продажів та їх частка в загальній структурі продажів • доля ринку
Метрики, що характеризують прибутковість	Фінансові метрики залишаються фундаментальним елементом системи оцінювання ефективності європейських ритейлерів, забезпечуючи об'єктивну оцінку прибутковості, стабільності та інвестиційної привабливості бізнесу. Ці показники дозволяють відстежувати ефективність використання ресурсів, здатність генерувати дохід для акціонерів та підтримувати фінансову гнучкість. Особливо важливу роль відіграє показник вільного грошового потоку, який прямо пов'язаний з можливістю фінансування інвестицій, дивідендної політики та адаптації до зовнішніх викликів.	• операційний прибуток, прибуток до оподаткування • прибуток на акцію • рентабельність інвестованого капіталу (ROCE) • вільний грошовий потік.
Метрики, що характеризують ефективність операційної діяльності	Операційні показники в ритейлі слугують індикаторами внутрішньої ефективності, клієнтоорієнтованості та адаптаційної здатності компаній до змін ринкового середовища. В проаналізованих звітах провідних європейських ритейлерів особливе місце займають метрики, що відображають досвід клієнтів, а також залученість персоналу. Такий набір метрик дозволяє ритейлерам оцінювати не лише фінансовий результат, а й процеси, що його формують – від взаємодії з покупцем до ефективності внутрішніх команд і технологій.	• задоволеність клієнтів • лояльність клієнтів (NPS) • задоволеність персоналу

Група метрик	Аналітична характеристика	Типові приклади ключових метрик
Нефінансові метрики / ESG метрики	Особливої уваги заслуговують нефінансові метрики / ESG метрики, які компанії інтегрують в свої системи оцінювання ефективності як невід'ємну частину стратегічного управління. Ці показники не лише доповнюють фінансову звітність, а й відіграють ключову роль у прийнятті рішень щодо сталого розвитку, взаємодії зі стейкхолдерами та побудови довгострокової цінності бізнесу. Важливо підкреслити, що більшість компаній інтегрують ці показники в систему мотивації топ-менеджменту, що свідчить про високий рівень пріоритетності нефінансових цілей.	• рівень викидів парникових газів, харчових та інших відходів; • рівень інклюзії; • ESG-рейтинги.

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1, 2, 4, 5, 12].

Порівняння наукових підходів та практик ритейлерів щодо ключових метрик у роздрібній торгівлі дозволяє виявити важливі закономірності, які мають важливе значення для формування ефективної системи управлінського обліку:

- Узгодженість підходів: як у теорії, так і на практиці метрики згруповані за блоками — продажі, прибутковість, ефективність, клієнтська взаємодія. Це свідчить про спільне бачення структури успішного ритейлу.
- Цифрові метрики: в річних звітах компаній онлайн-показники стали ключовими стратегічними індикаторами, тоді як у науці вони поки що вважаються трендом.
- Значущість нефінансових показників: ESG-метрики активно інтегруються у систему управління та мотивації, що підкреслює їхню роль у досягненні стратегічних цілей.
- Різниця в деталізації: наукові джерела подають ширший перелік операційних метрик, тоді як компанії фокусуються на клієнтських і соціальних індикаторах для зовнішніх користувачів.

- Системність підходу: і в теорії, і в практиці метрики утворюють цілісні системи, що відображають стратегічні пріоритети компаній.

Загалом, аналіз дозволяє зробити висновок про необхідність формування збалансованої, гнучкої та динамічної системи метрик, що враховує як класичні фінансові показники, так і сучасні нефінансові, клієнтоорієнтовані та цифрові індикатори, з урахуванням стадії розвитку компанії, її бізнес-моделі та стратегічних пріоритетів.

Сформовані групи метри у Табл. 2 та Табл. 3 забезпечують комплексний моніторинг ефективності роздрібного підприємства. Залежно від формату ритейл-бізнесу, до цього набору можуть додаватися спеціалізовані метрики. Важливо, що наведені метрики не слід розглядати ізольовано – найбільш повну картину дає їх аналіз у динаміці та у взаємозв'язку між собою.

Представлені у статті метрики мають бути інтерпретовані не лише як показники ефективності, а як інтегровані елементи системи управлінського обліку. Вони формують основу для контролю, планування, аналізу відхилень та оцінки досягнення стратегічних цілей. Управлінський облік в роздрібній торгівлі виконує ключову функцію – трансформує дані про діяльність підприємства у зрозумілі інструменти прийняття рішень, забезпечуючи ефективне управління ресурсами підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки. Роздрібна торгівля відіграє визначну роль у світовій економіці, тому підвищення ефективності ритейл-бізнесу має значний економічний і соціальний ефект. В сучасних умовах ритейлери мають приділяти особливу увагу вибору та моніторингу ключових метрик ефективності. Проведений аналіз показав, що найбільш релевантними метриками для сучасного ритейлу є ті, що відображають баланс фінансових результатів, операційної ефективності, клієнтоорієнтованості та стійкості бізнесу. Зокрема, до основних метрик належать: темпи зростання продажів, показники прибутковості, ефективності використання ресурсів, задоволеність та лояльність клієнтів, та ESG метрики. Важливо, що релевантність тієї чи

іншої метрики залежить від стадії розвитку, формату та стратегії конкретного роздрібного підприємства. Тому менеджменту слід періодично переглядати свою систему показників, залишаючи в фокусі ті метрики, які найбільшою мірою відповідають поточним цілям бізнесу. Водночас не можна ігнорувати нові виклики: розвиток омніканальності продажів та зміна поведінки споживачів потребують включення до переліку ключових метрик показників цифрової взаємодії та клієнтського досвіду. Отже, сучасна система ключових метрик для ритейлу повинна бути збалансованою, відстежуючи як фінансові результати (що забезпечують короткострокову стабільність бізнесу), так і нефінансові фактори успіху – задоволеність клієнтів, інноваційність, адаптивність персоналу, сталий розвиток (що визначають довгострокову конкурентоспроможність). Запропоновані в статті групи фундаментальних метрик можуть слугувати базисом для побудови індивідуальної моделі оцінювання ефективності будь-якого підприємства роздрібної торгівлі. Їх практична реалізація сприятиме покращенню якості управлінських рішень, підвищенню прозорості та керованості бізнес-процесів, а відтак – зміцненню ринкових позицій ритейлера в умовах сучасних викликів. Відповідно, запропонована система метрик може бути використана як структурна основа для побудови управлінського обліку в роздрібній торгівлі, сприяючи підвищенню прозорості, керованості та ефективності бізнесу.

Література

1. Ahold Delhaize. Annual Report 2023. URL: https://www.aholddelhaize.com/media/clkbibno/ad_ar23_interactive.pdf?t=638459189069470000 (дата звернення: 15.03.2025)
2. Carrefour Group. Annual Financial Report 2023. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/c/OTC_CRER_F_2023.pdf (дата звернення: 13.03.2025)
3. Deloitte. The future of retail metrics: Measuring success in a shifting marketplace. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/>

Documents/consumer-business/us-cb-future-of-retail-metrics.pdf (дата звернення: 05.03.2025)

4. J Sainsbury plc. Annual Report and Financial Statements 2023. URL: <https://www.about.sainsburys.co.uk/food-back-at-heart/helping-everyone-eat-better/~media/Files/S/Sainsburys/documents/reports-and-presentations/2023/annual-report-2023/annual-report-and-financial-statements-2023.pdf> (дата звернення: 24.03.2025)

5. Marks and Spencer Group plc. Annual Report & Financial Statements 2023. URL: <https://corporate.marksandspencer.com/sites/marksandspencer/files/2023-06/M-and-S-2023-Annual-Report.pdf> (дата звернення: 12.03.2025)

6. Oberlo. Total Retail Sales Worldwide (2021–2027). URL: <https://www.oberlo.com/statistics/total-retail-sales> (дата звернення: 18.02.2025)

7. Retalon. 12 Critical Retail Industry Performance Metrics (2025). URL: <https://retalon.com/blog/retail-industry-performance-metrics-kpis> (дата звернення: 15.02.2025)

8. Shopify. Global Ecommerce Sales Growth Report. URL: <https://www.shopify.com/blog/global-ecommerce-sales> (дата звернення: 18.02.2025)

9. Shopify. Retail Metrics: 16 Key Metrics for Your Store (2024). URL: <https://www.shopify.com/retail/retail-metrics> (дата звернення: 17.02.2025)

10. Statista. Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2029. URL: <https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/#:~:text=The%20statistic%20shows%20global%20gross, trillion%20lower%20than%20in%202019> (дата звернення: 18.02.2025)

11. Tableau. 8 Important Metrics for Retail Industry KPIs. URL: <https://www.tableau.com/learn/articles/retail-industry-metrics-kpis> (дата звернення: 15.02.2025)

12. Tesco. Annual Report & Financial Statements 2023. URL: <https://www.tescopl.com/media/u1wlq2qf/tesco-plc-annual-report-2023.pdf> (дата звернення: 09.03.2025)

13. 10XSheets. What are Retail Metrics? URL: <https://www.10xsheets.com/blog/retail-metrics> (дата звернення: 15.02.2025)

14. Мазаракі А. А., Фоміна О. В. Інструментарій управлінського обліку. *Економічний часопис – XXI*. 2016. № 6. С. 48–51.
15. Подскребко О. С., Іванченко Н. О., Ткаченко В. В. Моделювання системи оцінки підприємств роздрібної торгівлі на основі KPI та процесного підходу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 66–72.
16. Kumar V., Venkatesan R. Transformation of Metrics and Analytics in Retailing: The Way Forward. *Journal of Retailing*. 2021. Vol. 97, Issue 4. pp. 496–506.
17. Radonic M., Djordjević V., Omerbegović-Bijelović J. Key Performance Indicators and Pricing Strategies Planning in Retail Industry. // Proceedings of XV International Symposium Symorg 2016, Zlatibor (Serbia), June 2016. – pp. 998–1005.
URL: https://www.researchgate.net/publication/346108039_Key_Performance_Indicators_and_Pricing_Strategies_Planning_in_Retail_Industry (дата звернення: 22.02.2025)

References

1. Ahold Delhaize (2023), “Annual Report”, available at: https://www.aholddelhaize.com/media/clkbibno/ad_ar23_interactive.pdf?t=638459189069470000 (Accessed 15.03.2025)
2. Carrefour Group (2023), “Annual Financial Report”, available at: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/c/OTC_CRERF_2023.pdf (Accessed 13.03.2025)
3. Deloitte (2019), “The future of retail metrics: Measuring success in a shifting marketplace”, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-future-of-retail-metrics.pdf> (Accessed 05.03.2025)
4. J Sainsbury plc (2023), “Annual Report and Financial Statements”, available at: https://www.about.sainsburys.co.uk/food-back-at-heart/helping-everyone-eat-better/~/_media/Files/S/Sainsburys/documents/reports-and-

presentations/2023/annual-report-2023/annual-report-and-financial-statements-2023.pdf (Accessed 24.03.2025)

5. Marks and Spencer Group plc (2023), “Annual Report & Financial Statements”, available at: <https://corporate.marksandspencer.com/sites/marksandspencer/files/2023-06/M-and-S-2023-Annual-Report.pdf> (Accessed 12.03.2025)

6. Oberlo (2025), “Total Retail Sales Worldwide (2021–2027)”, available at: <https://www.oberlo.com/statistics/total-retail-sales> (Accessed 18.02.2025)

7. Retalon (2025), “12 Critical Retail Industry Performance Metrics”, available at: <https://retalon.com/blog/retail-industry-performance-metrics-kpis> (Accessed 15.02.2025)

8. Shopify (2024), “Global Ecommerce Sales Growth Report”, available at: <https://www.shopify.com/blog/global-ecommerce-sales> (Accessed 18.02.2025)

9. Shopify (2024), “Retail Metrics: 16 Key Metrics for Your Store”, available at: <https://www.shopify.com/retail/retail-metrics> (Accessed 17.02.2025)

10. Statista (2025), “Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2029”, available at: <https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/#:~:text=The%20statistic%20shows%20global%20gross,trillion%20lower%20than%20in%202019> (Accessed 18.02.2025)

11. Tableau (2025), “8 Important Metrics for Retail Industry KPIs”, available at: <https://www.tableau.com/learn/articles/retail-industry-metrics-kpis> (Accessed 15.02.2025)

12. Tesco (2023), “Annual Report & Financial Statements”, available at: <https://www.tescopl.com/media/u1wlq2qf/tesco-plc-annual-report-2023.pdf> (Accessed 09.03.2025)

13. 10XSheets (2024), “What are Retail Metrics?”, available at: <https://www.10xsheets.com/blog/retail-metrics> (Accessed 15.02.2025)

14. Mazaraki, A. A. and Fomina, O. V (2016), “Management Accounting Toolkit”, Ekonomichnyj chasopys – XXI, vol. 6, pp. 48–51.
15. Podskrebko, O.S. Ivanchenko, N.O. and Tkachenko, V.V (2021), “Modeling the Retail Enterprise Evaluation System Based on KPIs and a Process Approach”, Biznes Inform, vol. 4, pp. 66-72.
16. Kumar, V. and Venkatesan, R (2021), “Transformation of Metrics and Analytics in Retailing: The Way Forward”, Journal of Retailing, Vol. 97, Issue 4, pp. 496-506.
17. Radonic, M. and Djordjević, V (2016), “Omerbegović-Bijelović J. Key Performance Indicators and Pricing Strategies Planning in Retail Industry”, Proceedings of XV International Symposium Symorg, Zlatibor, Serbia, pp. 998–1005, available at: https://www.researchgate.net/publication/346108039_Key_Performance_Indicators_and_Pricing_Strategies_Planning_in_Retail_Industry (Accessed 22.02.2025).

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 р.