

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ДЯЧЕНКА ІВАНА ВАЛЕРІЙОВИЧА**
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ОНЛАЙН-ПРОДАЖІВ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей
академічної доброчесності _____ Дяченко Іван Валерійович
підпис*

Науковий керівник:
докт. екон. наук, проф.
_____ Людмила ПЕТРЕНКО

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК) «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-ПРОДАЖАМИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Місце та роль онлайн-продажів у системі комерційної діяльності торговельного підприємства	5
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності ведення електронної комерції	13
1.3. Сучасні тенденції підвищення онлайн-продажів торгівельними підприємствами	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОНЛАЙН-ПРОДАЖІВ ТОВ «Епіцентр К»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»	26
2.2. Оцінка фінансового стану та конкурентних позицій ТОВ «Епіцентр К» ...	31
2.3. Аналіз системи онлайн-продажів та маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К».....	41
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОНЛАЙН-ПРОДАЖІВ	48
3.1. Розробка бізнес-пропозиції щодо вдосконалення системи онлайн-продажів	48
3.2. Планування ресурсного забезпечення та бюджету впровадження заходів .	53
3.3. Обґрунтування економічної ефективності проєктних рішень	61
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

У сучасних умовах цифровізації економіки та трансформації поведінки споживачів онлайн-продажі набувають стратегічного значення для підприємств роздрібною торгівлі. Розвиток електронної комерції, поширення мобільних технологій, зростання ролі маркетплейсів і омніканальних моделей продажів формують нові вимоги до організації бізнес-процесів та управління підприємствами. Особливої актуальності набуває підвищення ефективності онлайн-продажів, що безпосередньо впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність та стійкість підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до змін у споживчій поведінці, зростанням конкуренції в онлайн-середовищі, а також потребою у впровадженні сучасних інструментів цифрового маркетингу, аналітики та автоматизації бізнес-процесів. В умовах воєнного стану в Україні онлайн-канали продажів набувають додаткового значення як інструмент забезпечення безперервності діяльності підприємств та розширення ринків збуту.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності онлайн-продажів підприємства на основі аналізу теоретико-методичних підходів та оцінки практики функціонування ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методичні засади управління онлайн-продажами підприємства;
- дослідити підходи до оцінювання ефективності електронної комерції;
- проаналізувати господарську діяльність та фінансовий стан підприємства;
- оцінити ефективність системи онлайн-продажів та маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- виявити проблеми та резерви підвищення ефективності онлайн-продажів;

- розробити бізнес-пропозицію щодо вдосконалення системи онлайн-продажів;
- обґрунтувати ресурсне забезпечення та економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес функціонування онлайн-продажів підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів підвищення ефективності онлайн-продажів підприємства.

Методи дослідження: у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економічний аналіз, графічний метод, методи фінансового аналізу, а також елементи економіко-математичного моделювання.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти України, фінансова звітність підприємства, відкриті статистичні дані, аналітичні матеріали та інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності онлайн-продажів підприємства та вдосконалення його маркетингової та збутової діяльності.

Структура роботи відповідає поставленій меті та завданням і включає три розділи: теоретичний, аналітичний та прикладний, що узгоджується з вимогами до кваліфікаційних бакалаврських робіт .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-ПРОДАЖАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Місце та роль онлайн-продажів у системі комерційної діяльності торговельного підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки онлайн-продажі стали невід'ємною складовою комерційної діяльності торговельних підприємств. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зміна споживчої поведінки та глобалізаційні процеси зумовили перехід значної частини торговельних операцій у віртуальний простір, що радикально змінило традиційні бізнес-моделі роздрібної торгівлі.

Термін «електронна комерція» характеризується багатоаспектністю та всебічно висвітлюється в наукових працях. Популярність цієї категорії в міжнародному та вітчизняному науковому дискурсі підкреслює її актуальність для сучасних дослідників. З метою структурування наявних теоретичних підходів, ключові трактування поняття систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «Електронна комерція» в різних джерелах

Джерело/Автор	Визначення
J.W.Plunkett [1]	Електронна комерція - це транзакції купівлі та продажу товарів, послуг, інформації чи інших цінностей, що здійснюються через електронні засоби зв'язку та інтернет-технології.
К.М. Краус, Н.М. Краус, О.В. Манжура [2]	Е-комерція - це широкий набір інтерактивних методів ведення діяльності з надання споживачам товарів/послуг. Під е-комерцією розуміють будь-які форми ділових операцій, де сторони взаємодіють через електронні технології, а не в процесі фізичного обміну чи контакту.
Закон України «Про електронну комерцію» [3]	Електронна комерція - це відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем.

Продовження таблиці 1.1

М. Ю Карпенко [4]	Електронна комерція (е-комерція) - різновид бізнес-активності, в якій взаємодія суб'єктів бізнесу з купівлі-продажу товарів і послуг (як матеріальних, так й інформаційних) здійснюється з допомогою глобальної комп'ютерної мережі Internet або будь-якої іншої інформаційної мережі.
В. О. Козуб, М. О. Бурмака, К. В. Пічик [5]	Електронна комерція - це комплексне явище, що інтегрує технологічні, економічні та правові аспекти. Її розвиток, зумовлений поширенням інтернету та цифрових технологій, сприяє підвищенню ефективності торговельних операцій і трансформації ринкових відносин, визначаючи її важливим складником сучасного бізнесу.
Ю.О.Шкригун [6]	Електронна комерція - вид комерційної діяльності, що реалізується через електронну взаємодію економічних суб'єктів
К. Р. Іванов [7]	Електронної комерція - ділова активності і вид суспільних відносин щодо купівлі-продажу товарів та послуг, що передбачає взаємодію сторін на основі інформаційних мереж і в результаті якого право власності чи право користування товаром або послугою передається від однієї особи до іншої.

Аналіз наведених визначень електронної комерції свідчить про багатоаспектність та еволюцію цього поняття. Можна виділити кілька ключових підходів до трактування електронної комерції:

По-перше, технологічний підхід (J.W. Plunkett, М.Ю. Карпенко), який акцентує увагу на використанні електронних засобів зв'язку, інтернет-технологій та інформаційних мереж як основного інструменту здійснення торговельних операцій.

По-друге, процесний підхід (К.М. Краус, Н.М. Краус, О.В. Манжура, Ю.О. Шкригун), що розглядає електронну комерцію як форму взаємодії сторін або вид комерційної діяльності, де ключовою характеристикою є дистанційність та електронний формат комунікації.

По-третє, правовий підхід (Закон України "Про електронну комерцію"), який визначає електронну комерцію через призму правових відносин, підкреслюючи комерційну мету та використання інформаційно-телекомунікаційних систем.

По-четверте, комплексний підхід (В.О. Козуб, М.О. Бурмака, К.В. Пічик), який розглядає електронну комерцію як багатогранне явище, що інтегрує технологічні, економічні, правові та організаційні аспекти.

Спільним для всіх визначень є наголос на використанні електронних технологій та дистанційному характері взаємодії. Водночас сучасні трактування (В.О. Козуб та ін., С.В. Стендер та ін.) розширюють розуміння електронної комерції, включаючи не лише власне транзакції купівлі-продажу, а й супутні процеси – маркетинг, платежі, управління постачанням, що відображає зростання складності та інтегрованості онлайн-бізнесу.

Для цілей даного дослідження доцільно використовувати комплексне визначення, яке розглядає електронну комерцію як систему економічних відносин щодо купівлі-продажу товарів та послуг, що реалізується за допомогою електронних засобів комунікації та охоплює повний цикл торговельних операцій – від маркетингу та оформлення замовлення до оплати та логістичного забезпечення.

Для повноцінного розуміння предмету дослідження необхідно чітко розмежувати такі поняття як "електронна комерція", "електронна торгівля" та "онлайн-продажі", які часто використовуються як синоніми, однак мають суттєві відмінності за змістом та обсягом.

Електронна комерція (e-commerce) – це найширше поняття, що охоплює всі форми комерційної діяльності, які здійснюються за допомогою електронних засобів. За визначенням С.В.Стендер, О.І.Лисак, Н.Е.Лук'яненко [9] електронна комерція включає не лише процес купівлі-продажу товарів та послуг, а й усі супутні бізнес-процеси: маркетинг, рекламу, пошук партнерів, укладання договорів, платежі, обслуговування клієнтів, управління ланцюгами постачання.

Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver [10] підкреслюють, що електронна комерція є комплексною системою, що включає B2B (бізнес-бізнес), B2C (бізнес-споживач), C2C (споживач-споживач) та інші моделі взаємодії. Таким чином, електронна комерція – це екосистема, в якій відбуваються всі

етапи комерційного циклу від пошуку товару до післяпродажного обслуговування.

Електронна торгівля (e-trade) – це вужче поняття, яке, за трактуванням Ю.О.Шкригун [11], стосується безпосередньо процесу обміну товарами та послугами між суб'єктами господарювання з використанням електронних каналів. Електронна торгівля фокусується на торговельних операціях – оформленні замовлень, укладанні угод, здійсненні платежів, але не охоплює весь спектр маркетингових та аналітичних активностей, характерних для електронної комерції. Різниця між електронною комерцією та електронною торгівлею, полягає в тому, що перша є стратегічним підходом до ведення бізнесу в цифровому середовищі, тоді як друга – це операційна діяльність з реалізації товарів. Електронна торгівля є складовою частиною електронної комерції.

Онлайн-продажі (online sales) – це найвужче поняття, яке стосується виключно завершального етапу комерційного циклу – безпосередньо акту продажу товару або послуги через інтернет-канали. За визначенням С.О.Кобернюка [12], онлайн-продажі – це процес реалізації товарів кінцевим споживачам через веб-сайти, мобільні додатки, маркетплейси та інші онлайн-платформи. Отже, онлайн-продажі є результативним показником електронної комерції, оскільки саме вони відображають конверсію всіх маркетингових зусиль у реальний дохід. Онлайн-продажі можуть здійснюватися як в рамках власного інтернет-магазину підприємства, так і через сторонні платформи.

Інакше кажучи, онлайн-продажі є підмножиною електронної торгівлі, а електронна торгівля є складовою електронної комерції (рисунок 1.1). Електронна комерція також охоплює електронний маркетинг, електронний документообіг, електронні платежі, CRM-системи, аналітику, логістику та інші процеси, які можуть існувати незалежно від безпосереднього здійснення продажів.

Розгляд електронної комерції як ширшого поняття є обґрунтованим, оскільки онлайн-продажі функціонують у контексті комплексної системи взаємопов'язаних елементів. Ефективність продажів залежить від веб-аналітики,

цифрового маркетингу, UX/UI дизайну, платіжних рішень та логістики, які в сукупності формують екосистему електронної комерції.

Показники ефективності онлайн-продажів (конверсія, середній чек, вартість залучення клієнта) визначаються не лише процесом оформлення замовлення, а й якістю трафіку, асортиментною політикою, маркетинговими комунікаціями та післяпродажним обслуговуванням. Сучасні технології персоналізації та омніканальності стирають межі між окремими складовими, інтегруючи продажі з маркетингом та аналітикою в єдину систему [23].



Рисунок 1.1 – Схема: Електронна комерція - Електронна торгівля - Онлайн-продажі.

Джерело: створено автором на основі даних з [22].

Системний підхід до дослідження передбачає розгляд об'єкта в контексті більш широкої системи, що дозволяє виявити фактори впливу та розробити комплексні рішення щодо підвищення ефективності онлайн-продажів через синергію різних елементів електронної комерції.

Власний інтернет-магазин є основним каналом онлайн-продажів для багатьох підприємств. Цей канал передбачає створення та підтримку власної веб-

платформи електронної комерції, через яку здійснюється презентація товарів, прийом замовлень та взаємодія з клієнтами. Власний інтернет-магазин забезпечує підприємству повний контроль над брендом, користувацьким досвідом, даними про клієнтів та комерційними умовами. До переваг цього каналу належать відсутність комісій третім сторонам, можливість повної кастомізації інтерфейсу та функціоналу, формування прямих відносин зі споживачами, накопичення власної бази клієнтів. Водночас власний інтернет-магазин вимагає значних інвестицій у розробку, технічну підтримку, маркетинг для залучення трафіку та формування впізнаваності бренду [24].

У свою чергу, маркетплейси (онлайн-ринки, торговельні майданчики) є платформами, що об'єднують множину продавців та покупців. Провідні міжнародні маркетплейси включають Amazon, eBay, Alibaba, а в українському сегменті домінують Rozetka, Prom.ua, OLX. Маркетплейси надають продавцям доступ до великої аудиторії потенційних покупців, готової інфраструктури для прийому платежів та обробки замовлень, інструментів аналітики та просування. Для споживачів маркетплейси зручні можливістю порівняння пропозицій різних продавців, широким асортиментом, зручними умовами доставки та повернення товарів.

Важливою тенденцією останніх років є трансформація великих ритейлерів у маркетплейси. Підприємства, що традиційно здійснювали продажі виключно власних товарів, відкривають свої платформи для сторонніх продавців, виступаючи посередниками та отримуючи комісійну винагороду. Така модель дозволяє значно розширити асортимент без необхідності власних закупівель та утримання запасів, залучити додаткові потоки споживачів, монетизувати існуючу клієнтську базу та технологічну інфраструктуру. Прикладами таких трансформацій є Епіцентр, Сільпо, Comfy в Україні, а також Walmart, Target, Tesco на міжнародних ринках [25].

Мобільні додатки (m-commerce, mobile commerce) представляють канал продажів через спеціалізовані програми для смартфонів та планшетів. Мобільна комерція демонструє найвищі темпи зростання серед усіх каналів онлайн-

продажів. За даними досліджень, частка мобільних покупок у загальному обсязі електронної комерції перевищує 50% у розвинених країнах [20]. Мобільні додатки забезпечують вищу зручність порівняно з веб-сайтами завдяки адаптованому інтерфейсу, швидкодії, можливості використання функцій пристрою (камера для сканування штрих-кодів, геолокація для пошуку найближчих магазинів, push-повідомлення для персоналізованих пропозицій). Мобільні додатки сприяють підвищенню лояльності клієнтів, оскільки іконка на екрані смартфона постійно нагадує про бренд, а зручність використання стимулює повторні покупки. Водночас розробка та підтримка мобільних додатків для різних операційних систем (iOS, Android) вимагає додаткових ресурсів [26].

Сучасні підприємства роздрібної торгівлі дедалі частіше застосовують омніканальний підхід, інтегруючи всі зазначені канали в єдину екосистему. Така стратегія передбачає, що споживач може дізнатися про товар в Instagram, порівняти ціни на маркетплейсі, оформити замовлення через мобільний додаток та отримати товар у фізичному магазині або через доставку. Синхронізація всіх каналів, єдина база товарів, цін та залишків, безшовний перехід між каналами забезпечують максимальну зручність для споживача та підвищують ефективність продажів підприємства.

Онлайн-продажі виконують низку важливих економічних функцій, що безпосередньо впливають на фінансові результати та конкурентоспроможність торговельних підприємств. Розгляд цих функцій дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій у розвиток електронних каналів збуту з позицій економічної ефективності.

Онлайн-продажі забезпечують суттєве зниження операційних витрат порівняно з традиційною роздрібною торгівлею. Основним джерелом економії є відсутність необхідності утримання великої кількості фізичних торгових точок. Витрати на оренду комерційної нерухомості в місцях з високою прохідністю становлять значну частку операційних витрат ритейлерів, особливо у великих містах. Електронний канал дозволяє обслуговувати необмежену кількість

клієнтів з одного або декількох складських приміщень, розташованих у менш дорогих локаціях.

Суттєва економія досягається також у витратах на персонал. Якщо традиційний магазин потребує продавців-консультантів, касирів, охоронців, прибиральників у кожній торговій точці, то інтернет-магазин може обслуговувати значно більші обсяги продажів з меншою кількістю працівників завдяки автоматизації процесів. Функції консультування частково виконуються через детальні описи товарів, відгуки покупців, чат-боти, що знижує потребу в персоналі.

Водночас необхідно враховувати, що онлайн-продажі генерують специфічні витрати: на розробку та підтримку технологічної інфраструктури, цифровий маркетинг, обробку та доставку індивідуальних замовлень, обробку повернень.

Онлайн-продажі усувають географічні бар'єри, що є критичним обмеженням традиційної роздрібної торгівлі. Підприємство отримує можливість обслуговувати клієнтів у будь-якому регіоні країни або навіть міжнародних ринках без необхідності відкриття фізичних магазинів [27]. Це особливо важливо для ринків з нерівномірною географічною концентрацією купівельної спроможності.

В Україні спостерігається значний дисбаланс між столицею, обласними центрами та периферійними населеними пунктами як за рівнем доходів, так і за доступністю якісних торговельних послуг. Онлайн-канал дозволяє монетизувати попит споживачів з невеликих міст та сільської місцевості, де відкриття повноформатного магазину було б економічно недоцільним через недостатню щільність населення та обмежений обсяг ринку.

Географічна експансія через онлайн-канал характеризується значно нижчими капітальними витратами та ризиками порівняно з відкриттям мережі фізичних магазинів. Якщо традиційна експансія вимагає значних інвестицій у будівництво або оренду приміщень, обладнання, найм персоналу в кожній новій локації, то онлайн-продажі потребують лише налагодження логістики доставки,

що може здійснюватися через партнерство з транспортними компаніями без власних інвестицій [28].

Онлайн-продажі забезпечують якісно новий рівень гнучкості в управлінні товарним асортиментом та запасами. Традиційний фізичний магазин обмежений площею торгового залу, що змушує ритейлера ретельно відбирати товари для представлення, орієнтуючись на найбільш популярні позиції з високим оборотом. Це призводить до втрати потенційного прибутку від продажу нішевих товарів, на які існує обмежений, але стабільний попит.

Інтернет-магазин може пропонувати значно ширший асортимент, включаючи товари з низькою частотою продажу, реалізуючи концепцію «довгого хвоста». Сукупний прибуток від великої кількості нішевих товарів може бути співставним або навіть перевищувати прибуток від обмеженої кількості популярних позицій [21].

Особливо ефективною є модель дропшипінгу (dropshipping) або «нескінченної полиці», яка дозволяє пропонувати товари без їх фактичної наявності на власному складі. За цією моделлю підприємство приймає замовлення від клієнта, але товар відправляється безпосередньо від виробника або оптового постачальника.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності ведення електронної комерції

Ефективність є ключовою економічною категорією, що відображає результативність використання ресурсів підприємства. У класичному розумінні ефективність визначається як співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів. Чим більший результат досягається при незмінних витратах, або чим менші витрати необхідні для досягнення заданого результату, тим вища ефективність діяльності.

Застосування цього підходу до онлайн-продажів вимагає врахування специфіки електронної комерції. Результати діяльності в онлайн-каналі можуть вимірюватися різноманітними показниками: обсягом продажів, кількістю залучених клієнтів, рівнем їх лояльності, охопленням аудиторії, впізнаваністю бренду (таблиця 1.2). Витрати також мають специфічну структуру: інвестиції в технологічну інфраструктуру, витрати на цифровий маркетинг, операційні витрати на обробку та доставку замовлень, витрати на підтримку веб-платформ.

Таблиця 1.2 - Підходи до оцінювання ефективності функціонування підприємства

Назва підходу	Зміст та особливості підходу
Традиційний підхід	Базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: узагальнюючих показників першого рівня та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів.
Метод експрес-оцінки	Експрес-аналіз описує загальну ефективність функціонування бізнесу і дозволяє досить швидко оцінити економічне становище компанії. В рамках експрес-аналізу використовується декілька його видів: оцінка фінансової стабільності, оцінка «слабких» статей фінансової звітності, оцінка динаміки, горизонтальний та вертикальний аналіз, тощо.
Сімейство показників	Оцінка результатів функціонування бізнесу на основі комплексу показників допомагає проаналізувати роботу фірми як цілісної динамічної системи, характеризує компанію як з точки зору поточних результатів, так і її майбутніх досягнень і проводить комплексний аналіз з різних позицій (споживача, інвестора, працівника, тощо).
Структурний підхід Куросави	Підхід Куросави заснований на структурі підприємства та складається з трьох компонентів: оцінки показників економічної діяльності підприємства, якісної оцінки та оцінки економічних показників галузі. Згідно з концепцією структурного підходу вимір ефективності бізнесу допомагає аналізувати минуле та спланувати нові його напрямки у майбутньому.
Підхід на основі концепції «Performance Management»	Використання збалансованої системи індикаторів (Balance Scorecard (BSC)), яка включає різні фінансові й нефінансові показники. Базовий набір проекцій (перспектив) в ЗСП представлений наступними показниками: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, зростання (розвиток) персоналу.
Багатофакторний підхід	Пропонується в науковій економічній літературі, проте рідко застосовується на практиці. Передбачає використання агрегованих індексів ефективності, що є складними і важкими для інтерпретації, а тому і не є загальновизнаним.

Продовження таблиці 1.2

Бенчмаркінг	Бенчмаркетинг – система ранньої діагностики назріваючих проблем. Це процес вимірювання характеристик продукції, послуг або методів роботи в порівнянні з найсильнішими конкурентами галузі. Бенчмаркетинг забезпечує отримання інформації, що дозволяє порівняти: фінансові показники, роботу персоналу за функціями, тривалість циклу розробки, показники в області якості і послуг.
Піраміда ефективності	Відповідно до цієї методики оцінювання ефективності функціонування бізнесу формуються 5 ієрархічно пов'язаних рівнів: 1) бачення; 2) ринок і фінанси; 3) клієнти; 4) гнучкість і продуктивність, якість; 5) терміни поставки, тривалість виробничого циклу і витрати, пов'язані з браком.

Джерело: створено автором на основі [14].

Для систематизації процесу конвертації аудиторії та ідентифікації розривів у клієнтському шляху в межах методичного аналізу використовується модель воронки продажів (рисунок 1.2)

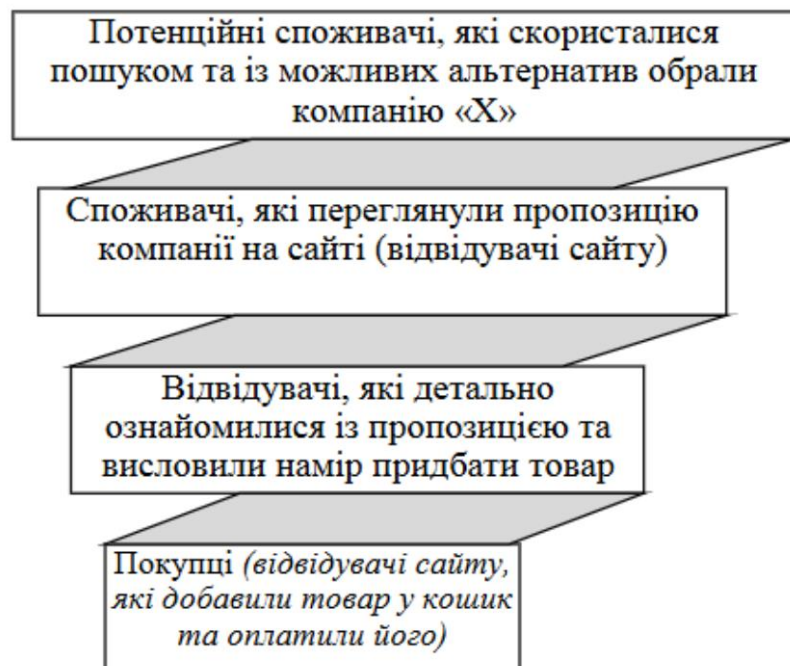


Рисунок 1.2 – «Воронка продажів» в електронній комерції

Джерело: складено автором на основі [39]

Візуальна модель воронки продажів традиційно зображується у формі перевернутої піраміди. Її найширша верхня зона ілюструє загальну кількість потенційних споживачів, які перебувають на етапі первинної взаємодії: виявляють інтерес до продукту, вивчають його властивості, порівнюють доступні аналоги та ініціюють комунікацію. Натомість звужена нижня секція

відображає кінцеву ефективність цього процесу – кількість фактично укладених угод та реалізованих продажів.

Важливим інструментом комплексного оцінювання ефективності електронної комерції є застосування методів конкурентної розвідки та зовнішнього бенчмаркінгу, серед яких провідне місце посідає аналітична платформа SimilarWeb (рис 1.3). На відміну від внутрішніх систем наскрізної аналітики (наприклад, Google Analytics), які фіксують виключно власні показники підприємства, методологія SimilarWeb дозволяє об'єктивно оцінити ринкову позицію онлайн-магазину відносно ключових конкурентів [31]. Цей підхід базується на агрегації великих масивів даних (Big Data) з глобальних панелей користувачів, інтернет-провайдерів та пошукових краулерів, що дає змогу з високою точністю моделювати загальні тенденції та поведінкові фактори аудиторії в межах усієї галузі.

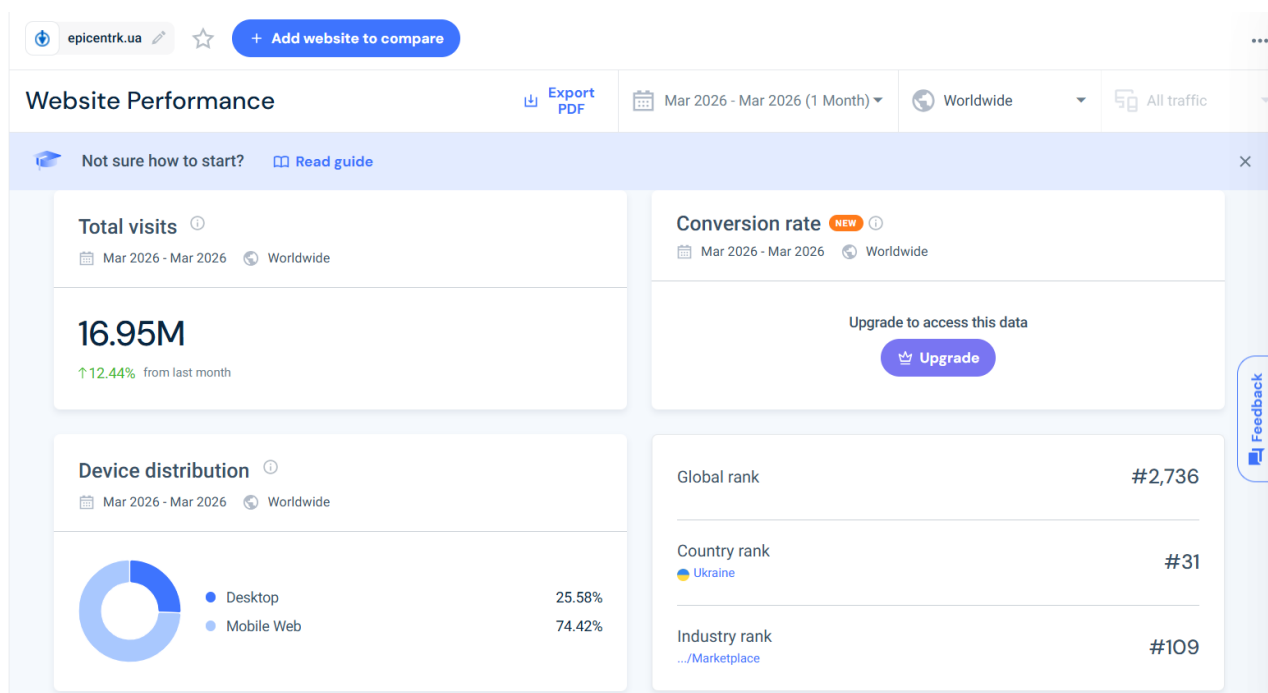


Рисунок 1.3 – інструмент оцінювання електронної комерції SimilarWeb [31].

З практичної точки зору, використання SimilarWeb як методу оцінювання дозволяє аналізувати низку критичних метрик e-commerce без прямого доступу до комерційної таємниці конкурентів.

Для конкурентного аналізу електронної комерції за допомогою Similarweb першочерговими є метрики загального обсягу трафіку (Total/Monthly Visits), що визначають ринкову частку, та індикатори залученості (Bounce Rate, Pages per Visit, Average Duration), які репрезентують якість користувацького досвіду. Аналіз розподілу за пристроями (Desktop/Mobile) та сегментація каналів залучення (органічний, платний, прямий, реферальний трафік, соціальні мережі) є критичними для виявлення найефективніших векторів розвитку (таблиця 1.3). Безпосередня результативність цифрових каналів збуту вимірюється коефіцієнтом конверсії (Conversion Rate) та оціночною кількістю транзакцій. Таблиця 1.3 – Метрики для оцінки електронної комерції представлені на сайті SimilarWeb.

Група метрик	Показники	Аналітичне значення
Трафік та залученість	Загальна кількість та динаміка візитів (Total / Monthly Visits)	Оцінка ринкової частки та ідентифікація сезонних коливань попиту.
	Показник відмов, глибина перегляду, тривалість сеансу (Bounce Rate, Pages per Visit, Average Duration)	Визначення рівня залученості аудиторії, релевантності контенту та якості користувацького досвіду.
Технологічні платформи	Розподіл трафіку за пристроями (Desktop vs Mobile)	Аналіз технологічних переваг споживачів для оптимізації UX/UI відповідних платформ.
Канали залучення	Структура джерел (Direct, Organic, Paid, Referrals, Social)	Оцінка результативності маркетингової стратегії та ідентифікація найефективніших каналів комунікації.
Транзакційна ефективність	Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate)	Вимірювання результативності воронки продажів та здатності ресурсу конвертувати трафік у покупців.
	Кількість транзакцій (Transactions)	Оцінка абсолютних обсягів успішно оформлених замовлень через цифровий канал збуту.

Джерело: створено автором на основі [31]

Т.В.Сак [13] зазначає, що важливим критерієм ефективності електронної комерції виступає показник відмов частка операцій, незавершених оформленням замовлення та оплатою, тобто це відсоток «покинутих кошиків». Згідно з її дослідженням майже кожен другий відвідувач веб сайту з певних причин відмовляється купувати товар (послугу), маючи попередньо такий намір. До

причин поширених відмов варто віднести: незручний дизайн сайту, недостатність інформації, тривале завантаження сторінки, наявність прихованих платежів, довга чи дорога доставка, незручні способи оплати, відсутність довіри до продавця тощо. Всі ці фактори можуть негативно вплинути на потенційних клієнтів. Вибір надійної платформи та платіжної системи електронної комерції також є важливим аспектом ведення бізнесу в Інтернеті, оскільки дозволяє знизити рівень відмов.

Базовим індикатором ефективності електронної комерції є конверсія (CR) – співвідношення кількості користувачів, які здійснили цільову дію (наприклад, покупку), до загальної кількості відвідувачів вебресурсу [40]. Розрахунок цього показника здійснюється за такою формулою:

$$CR = \frac{Z}{Traffic}$$

Формула 1.1

де CR – конверсія;

Z – кількість замовлень;

Traffic – трафік.

Хоча показники веб-аналітики дозволяють оцінити ефективність продажів, заходи з їх вдосконалення вимагають капітальних інвестицій. Тому для підтвердження фінансової життєздатності проєктів електронної комерції необхідно переходити до класичних методів оцінювання економічної ефективності. Базовий інструментарій інвестиційного аналізу (NPV, PI, PP, DPP, IRR) та формули їх розрахунку наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Економічні показники ефективності інвестиційних проєктів

Показник	Формула
NPV	$NPV = \sum_{i=0}^T \frac{CF_i}{(1+r)^i}$ Формула 1.2

Продовження таблиці 1.4

	де CF_i – результуючий грошовий потік у i-му періоді здійснення інвестиційного проєкту; r – відсоткова ставка доходності; T – кількість періодів; i – порядковий номер року від початку реалізації проєкту;
PI	$PI = \frac{NPV}{I_0} + 1$ Формула 1.3
PP	$PP = k^* + \frac{ CCF_{k^*} }{ CCF_{k^*} - CCF_{k^*+1} }$ Формула 1.4 де CCF_{k^*}, CCF_{k^*+1} – накопичений грошовий потік відпо- відно у k^*- му і $k^* + 1$-му розрахунковому періоді; k^* – номер періоду реалізації інвестиційного проєкту, коли накопичений грошовий потік (Cumulative Cash Flow, CCF) востаннє набуває від'ємного значення
DPP	$DPP = k^{**} + \frac{ CDCF_{k^{**}} }{ CDCF_{k^{**}} - CDCF_{k^{**}+1} }$ Формула 1.5 де $CDCF_{k^{**}}$, $CDCF_{k^{**}+1}$ – накопичений грошовий потік відповідно у k^{**}- му і $k^{**}+1$-му розрахунковому періоді; k^{**} – номер періоду реалізації інвестиційного проєкту, коли накопичений грошовий потік (Cumulative Discounted Cash Flow, CDCF) востаннє набуває від'ємного значення
IRR	$0 = \sum_{i=1}^T \frac{(CF_i)}{(1 + IRR)^i} - \sum_{i=0}^T \frac{((I_0)_i)}{(1 + IRR)^i}$ Формула 1.6

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Таким чином, оцінка ефективності онлайн-продажів вимагає збалансованого підходу, що поєднує фінансові та нефінансові показники, кількісні та якісні методи, короткострокові та довгострокові критерії. Висока вимірюваність онлайн-середовища створює значні переваги для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, проте не усуває необхідності професійної інтерпретації даних та врахування специфічного контексту кожного підприємства.

1.3. Сучасні тенденції підвищення онлайн-продажів торговельними підприємствами

Стрімкий розвиток e-commerce став закономірним результатом трансформації сучасної економічної системи. Це явище є логічною відповіддю на глобальні виклики сучасності, серед яких ключову роль відіграють процеси диджиталізації бізнес-моделей, інформатизації суспільства, а також мережевізації та технологізації ринкових відносин. Впровадження електронної комерції дозволяє підприємствам адаптуватися до вимог цифрової епохи, забезпечуючи високу швидкість взаємодії та оптимізацію витрат

Аналіз глобальних тенденцій розвитку електронної комерції неможливий без розгляду порівняльної динаміки охоплення онлайн-покупками населення різних регіонів світу. Особливої актуальності набуває зіставлення показників України з європейськими регіонами, оскільки саме євроінтеграційний вектор розвитку країни визначає орієнтири для цифрової трансформації вітчизняної торгівлі. В умовах стрімкого поширення інтернету та мобільних технологій електронна комерція перетворилася на один із найбільш динамічних секторів економіки – як у глобальному вимірі, так і в межах окремих національних ринків.

Варто зазначити, що темпи залучення споживачів до онлайн-торгівлі суттєво різняться залежно від рівня цифрової інфраструктури, платоспроможності населення, розвиненості логістичних мереж та законодавчого регулювання у сфері електронної комерції. Країни Північної Європи традиційно виступають лідерами за рівнем цифровізації споживчої поведінки завдяки розвиненій цифровій інфраструктурі, високому рівню фінансової інклюзії та довірі громадян до онлайн-транзакцій. Центральна Європа демонструє активне наздоганяння лідерів, тоді як Східна Європа та Україна, незважаючи на позитивну динаміку, зберігають помітне відставання. Динаміку частки інтернет-користувачів, які здійснюють онлайн-покупки, у розрізі регіонів Європи та України за 2019–2024 роки відображено на рисунку 1.4.

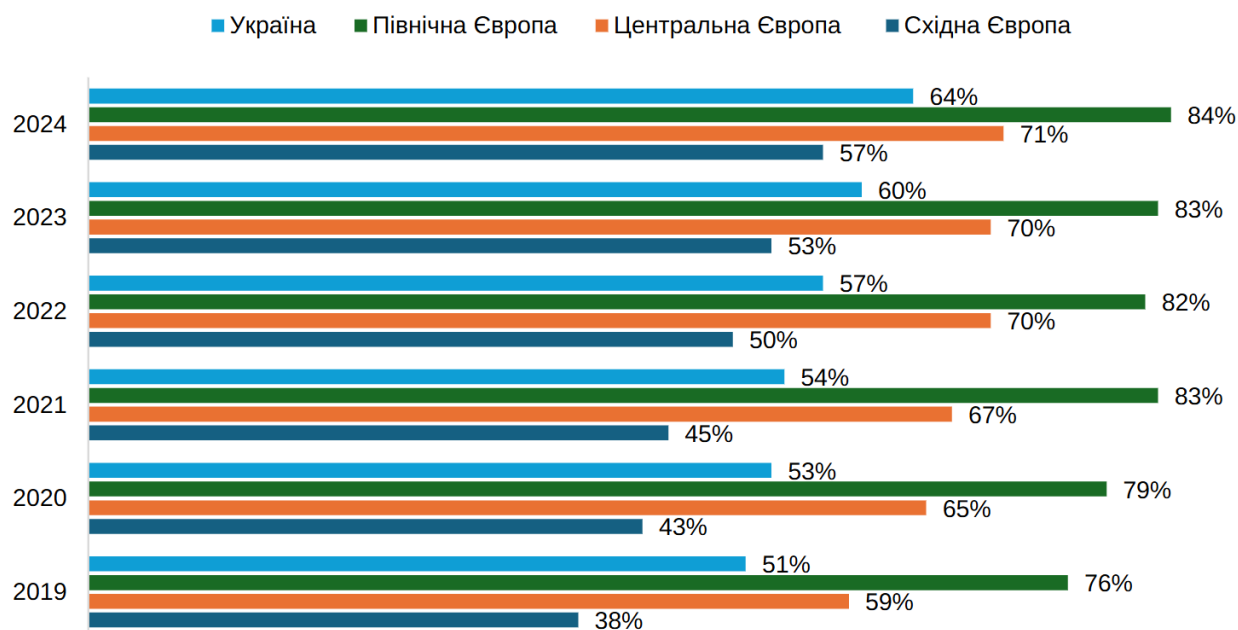


Рисунок 1.4 – Частка населення EU-27, яка здійснювала покупки товарів чи послуг в Internet

Джерело: [15][29]

Наведені дані дозволяють зробити низку важливих висновків щодо позиціонування України на європейському ринку електронної комерції та перспектив її подальшого розвитку.

По-перше, Україна демонструє стійку висхідну тенденцію протягом усього досліджуваного періоду: частка онлайн-покупців серед інтернет-користувачів зростає з 51% у 2019 році до 64% у 2024 році. Примітно, що приріст є рівномірним і не перервався навіть у 2022 році – році початку повномасштабного вторгнення. Це свідчить про те, що війна, попри руйнівний вплив на економіку в цілому, парадоксально прискорила цифровізацію споживчої поведінки: закриття або недоступність фізичних торгових точок у багатьох регіонах країни змусила значну частину населення вперше або інтенсивніше звернутися до онлайн-каналів купівлі товарів. Таким чином, форс-мажорні обставини стали каталізатором структурного зсуву в поведінці українських споживачів на користь електронної торгівлі.

По-друге, попри позитивну динаміку, між Україною та лідерами європейського ринку зберігається суттєвий розрив. Відставання від країн

Північної Європи у 2024 році становить 20 відсоткових пунктів (64% проти 84%), а від Центральної Європи – 7 відсоткових пунктів (64% проти 71%). Це відставання не є випадковим: воно відображає системні відмінності у рівні цифрової зрілості ринків. Зокрема, у країнах Північної Європи значно вищий рівень проникнення широкосмугового інтернету, розвиненіша інфраструктура логістики «останньої милі», а також сформована культура безготівкових розрахунків і висока довіра споживачів до онлайн-платежів. Для України подолання цього розриву вимагає не лише технологічних інвестицій, а й роботи з підвищення цифрової грамотності населення та рівня захисту прав споживачів в онлайн-середовищі.

По-третє, порівняння України з країнами Східної Європи свідчить про відносно сильні позиції вітчизняного ринку: Україна стабільно випереджає цей регіон протягом усього аналізованого періоду – на 13 відсоткових пунктів у 2024 році (64% проти 51% у 2019-му та 64% проти 57% у 2024-му). Це пояснюється, зокрема, вищим рівнем урбанізації, активним розвитком маркетплейсів та платіжних систем в Україні, а також порівняно молодого та технологічно адаптивною структурою споживачів.

Таким чином, графічний аналіз підтверджує, що Україна знаходиться на активній фазі цифрової трансформації споживчого ринку, проте має значний невикористаний потенціал для зростання. Для торговельних підприємств, зокрема великих ритейлерів, це означає як зростаючий ринок онлайн-покупців, так і посилення конкурентного тиску, що актуалізує необхідність системного підходу до підвищення ефективності онлайн-продажів.

Аналізуючи перспективи розвитку інтернет-торгівлі, Смолій, Л., та Костюк, В. виділяють чотири ключові вектори. По-перше, дослідники вказують на стабільне зростання обсягів електронної комерції (прогнозовано на 6,3% щорічно в глобальному вимірі). По-друге, розширення бізнесу в онлайні неминуче супроводжуватиметься інтеграцією інноваційних інструментів, таких як чат-боти, голосовий пошук та доповнена реальність. По-третє, це вимагатиме вдосконалення систем управління ризиками. І насамкінець, автор переконаний,

що цифрова трансформація та інноваційна взаємодія є безальтернативною умовою збереження конкурентоспроможності [18].

Досліджуючи інноваційні формати онлайн-продажів, Місюкевич В. І. та Трушкіна Н. В. виділяють модель subscription shopping (купівля наборів за підпискою). Автори зазначають, що цей вид комерції звільняє клієнтів від рутинного оформлення регулярних замовлень. На підтвердження перспективності наряду дослідник наводить дані про річне зростання таких пропозицій на 40% та наявність понад 150 варіантів «shopping boxes» на платформі Amazon [16]. У цьому контексті варто зазначити, що інтеграція технологій штучного інтелекту здатна вивести цю модель на новий рівень, дозволяючи предиктивно аналізувати потреби клієнта та автоматично формувати персоналізовані набори товарів.

Як зазначають Черняк, В. В., Дзюбенко, Л. М., та Чередниченко, В. В. [17], штучний інтелект успішно застосовується для автоматизації обслуговування клієнтів шляхом інтеграції чат-ботів, які здатні обробляти запити в режимі реального часу. Дослідник наголошує, що завдяки цьому користувачі отримують миттєві відповіді на типові питання, тоді як менеджери звільняються для вирішення більш складних завдань [17]. Розвиваючи цю думку, варто додати, що для масштабних платформ електронної комерції, зокрема ТОВ «Епіцентр К», функціонал ШІ не обмежується лише інформаційною підтримкою. Розумні асистенти здатні аналізувати історію пошуку та покупок клієнта безпосередньо під час діалогу, генеруючи персоналізовані товарні рекомендації (upselling та cross-selling), що безпосередньо впливає на підвищення середнього чека та загальний обсяг онлайн-продажів.

Інтеграція технологій штучного інтелекту в сферу електронної комерції має комплексний характер і охоплює практично всі етапи: від управління внутрішніми бізнес-процесами до безпосередньої взаємодії зі споживачем. Для більш глибокого розуміння трансформаційного потенціалу ШІ доцільно систематизувати ключові напрями його впровадження. Узагальнені вектори

застосування інтелектуальних інструментів та їхні можливості для e-commerce наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Використання інструментів ІІІ в e-commerce

Напрямок застосування ІІІ	Можливості використання
Автоматизація операцій	Автоматичне виконання рутинних процесів, зниження витрат, мінімізація помилок, підвищення швидкості обробки задач.
Аналітика та прогнозування	Аналіз великих даних, виявлення закономірностей, прогноз попиту, ризиків, продажів, поведінки клієнтів.
Персоналізація сервісів	Формування індивідуальних рекомендацій, адаптація пропозиції, побудова персонального клієнтського досвіду.
Оптимізація бізнес-процесів	Оптимізація логістики, запасів, виробництва, ресурсів; підвищення продуктивності та зменшення витрат.
Цифровізація взаємодії з клієнтами	Інтелектуальні чат-боти, голосові асистенти, автоматичне обслуговування та інтеграція з CRM.
Кібербезпека на основі ІІІ	Виявлення аномалій, прогнозування та блокування атак, поведінковий аналіз користувачів, захист транзакцій.
Розвиток нових бізнес-моделей	Створення моделей «as-a-service», цифрових платформ, розумних фабрик, інноваційних моделей e-commerce.
Генерація цифрового контенту	Автоматичне створення текстів, звітів, дизайнів, відео, прототипів продуктів.
Підтримка стратегічного управління	Моделювання сценаріїв розвитку, аналіз конкурентного середовища, прогнозування ринкових трендів.

Джерело: [19]

Як свідчать дані таблиці 1.5, штучний інтелект виступає не лише інструментом базової автоматизації, але й потужним драйвером стратегічного розвитку підприємства. В контексті діяльності національних ритейлерів масштабу ТОВ «Епіцентр К», особливої актуальності набувають такі напрями, як персоналізація клієнтських сервісів, предиктивна аналітика та оптимізація бізнес-процесів.

Упровадження аналітики великих даних надає можливість компанії перейти від реактивного до проактивного управління. Для багатoproфільного інтернет-магазину, яким є «Епіцентр К», здатність алгоритмів ІІІ з високою точністю прогнозувати попит на конкретні категорії товарів дозволяє суттєво оптимізувати логістичні ланцюги та мінімізувати витрати на зберігання складських надлишків.

З іншого боку, напрям цифровізації взаємодії та персоналізації безпосередньо корелює зі зростанням обсягів онлайн-продажів. Генеруючи індивідуальні товарні рекомендації на основі поведінкового аналізу, штучний

інтелект створює максимально релевантну пропозицію для кожного користувача. Це не лише підвищує ймовірність крос-продажів (cross-selling) та допродажів (upselling), але й формує безшовний клієнтський досвід, що підвищує загальну лояльність до бренду.

Таким чином, теоретично синергія цих інструментів створює підґрунтя для формування адаптивної моделі електронної комерції. Щоб визначити, чи здатна вона на практиці забезпечити ТОВ «Епіцентр К» реальні конкурентні переваги, у наступному розділі буде проведено ґрунтовний аналіз поточної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОНЛАЙН-ПРОДАЖІВ ТОВ «Епіцентр К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» було засноване у 2003 році та за відносно короткий період перетворилося на найбільшу мережу будівельно-господарських гіпермаркетів в Україні. Компанія веде свою діяльність відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» і здійснює господарську діяльність переважно у сфері роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, товарами для дому, меблями та побутовою технікою (таблиця 2.1). Стрімке зростання мережі, що охоплює нині понад 60 гіпермаркетів у різних регіонах України, свідчить про здатність компанії адаптуватися до мінливих умов ринку, зокрема в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабного воєнного вторгнення.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К»
Власник (ПІБ)	Герєга Олександр Володимирович
ПІБ директора	Михайлишин Петро Йосипович
Статус юридичної особи	Зареєстровано (не перебуває в процесі припинення)
Розмір статутного капіталу	158 609 700,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.78 – Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
Місцезнаходження	Україна, м. Київ, вул. Берковецька, буд. – К
Місія підприємства	Забезпечити українців широким асортиментом якісних і доступних товарів, економлячи час клієнтів за допомогою зручного обслуговування та надаючи повний спектр послуг в одному місці

Джерело: створено автором на основі даних [30].

Як видно з таблиці 2.1, ТОВ «Епіцентр К» є великим підприємством за всіма класифікаційними ознаками: чисельністю персоналу, масштабом мережі та обсягами діяльності. Компанія здійснює роздрібну торгівлю за кількома КВЕД, що відображає широку диверсифікацію її товарного портфеля.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» є лінійно-функціональною, що є типовим для великих роздрібних мереж. Вона забезпечує чіткий розподіл повноважень між підрозділами та дозволяє ефективно координувати діяльність у межах розгалуженої географічної мережі. Вищим органом управління є загальні збори учасників, виконавчу функцію виконує генеральний директор, якому підпорядковані директори за напрямками діяльності (рисунк 2.1).

Відповідно до Статуту ТОВ «Епіцентр К», система управління товариством є трирівневою та включає загальні збори учасників як вищий орган, наглядову раду як колегіальний орган контролю та Генерального директора як одноособовий виконавчий орган. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною і складається з чотирьох основних рівнів.

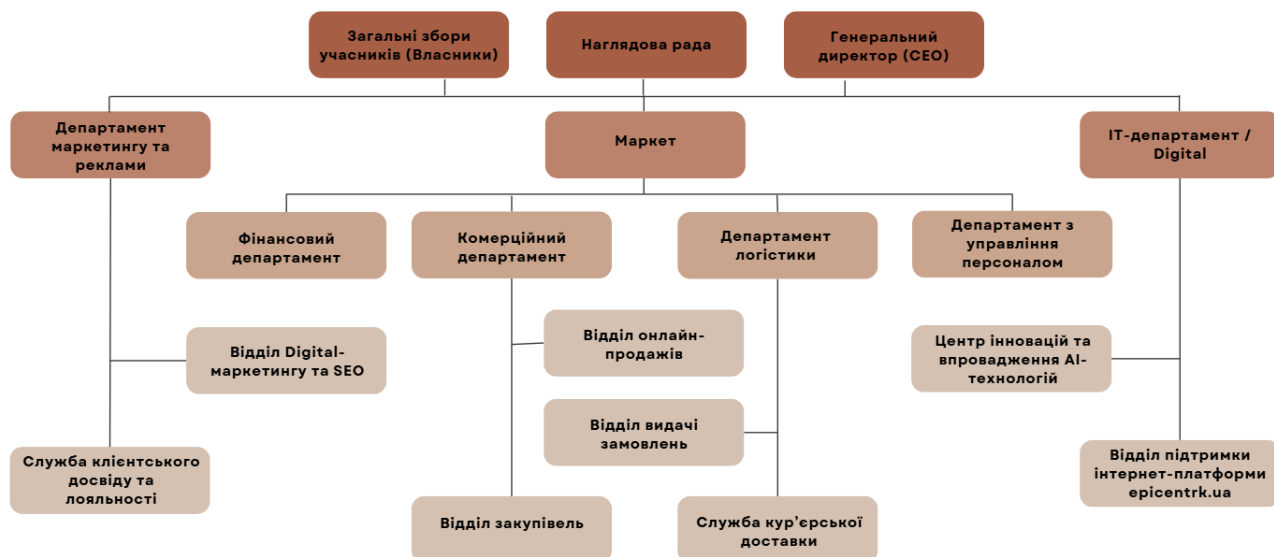


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Перший рівень – вище керівництво, до якого входять учасники (власники) та Генеральний директор, що здійснює загальне оперативне управління і підзвітний загальним зборам учасників. Другий рівень – центральний офіс, який об'єднує функціональні департаменти: комерційний, фінансовий, маркетинговий, IT, логістики та персоналу, які централізовано управляють

відповідними напрямками в межах усієї мережі. Третій рівень – управління торговельними центрами, де директори гіпермаркетів відповідають за операційну діяльність окремих об'єктів і яким підпорядковуються керівники відділів та лінійний персонал. Четвертий рівень – окремі дивізіони з власним керівництвом, що відповідають за автономні бізнес-напрямки, зокрема агрохолдинг «Епіцентр Агро» та виробничі підприємства.

Відповідно до статутних повноважень, Генеральний директор здійснює офіційне представництво товариства без довіреності, укладає договори та контракти, відкриває рахунки в банках, визначає умови оплати праці та затверджує штатний розпис, а також приймає рішення щодо створення філій і структурних підрозділів. Водночас Наглядова рада контролює та регулює діяльність Генерального директора, представляє корпоративні інтереси учасників і розробляє стратегію фінансового контролю за діяльністю всіх структур товариства.

Особливої уваги в контексті даного дослідження заслуговує департамент онлайн-продажів та електронної комерції, який відповідає за функціонування платформи *epicentrk.ua*, мобільного додатку та інтеграцію онлайн-каналу з офлайн-мережею. Взаємодія цього підрозділу з маркетинговим департаментом, IT-службою та логістичним блоком є ключовою умовою ефективного функціонування омніканальної моделі підприємства.

Важливою особливістю моделі управління є принцип фінансової прив'язки онлайн-продажів до конкретного торгового об'єкту: той маркет, який фізично забезпечив виконання онлайн-замовлення, отримує відповідну частину виручки. Ця система формує мотивацію персоналу гіпермаркетів до якісної обробки онлайн-замовлень, однак водночас породжує внутрішню конкуренцію між підрозділами – від рівня маркетплейсу до рівня окремих відділів у межах одного торгового центру.

Інформаційна інфраструктура підприємства характеризується певною фрагментарністю: CRM-система в мережі гіпермаркетів функціонує на платформі *Potamus*, тоді як онлайн-канал працює на 1С; для внутрішніх

комунікацій використовується Бітрікс. Така різноманітність ІТ-середовища є типовою для великих підприємств, що масштабувались швидко, однак становить технічне обмеження для повноцінної інтеграції даних між каналами і потребує уваги при плануванні цифрової трансформації.

Ефективність реалізації стратегічних цілей ТОВ «Епіцентр К» забезпечується гнучкою лінійно-функціональною структурою управління, яка дозволяє чітко координувати роботу між центральним офісом та мережею торговельних центрів. Ключова роль у цій структурі відведена комерційному департаменту, який відповідає за формування асортиментної політики та взаємодію з постачальниками.

Аналіз ключових показників електронної комерції ТОВ «Епіцентр К» свідчить про масштабність та високу інтенсивність онлайн-продажів компанії. Це формує об'єктивну потребу у подальшій автоматизації логістики та інтеграції алгоритмів штучного інтелекту для управління товарною видачею і підтримки високої швидкості обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.2 – Оцінка масштабів та операційного навантаження e-commerce ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Значення	Аналітична характеристика
Ринкова позиція	ТОП-3 в Україні	Підтверджує статус одного з лідерів цифрового ринку.
Користувачський трафік	25 млн візитів / міс.	Формує широку базу потенційних клієнтів для конвертації.
Транзакційна активність	500+ тис. замовлень / міс.	Свідчить про високу інтенсивність продажів та постійне навантаження на операційну систему.
Асортиментна матриця	4+ млн артикулів	Вимагає потужних систем пошуку та оптимізації управління каталогом.
Логістична інфраструктура	300 центрів видачі	Забезпечує широке географічне покриття, що потребує безперебійної роботи ланцюгів постачання.

Джерело: створено автором на основі [35]

Широта та глибина асортименту ТОВ «Епіцентр К» є однією з ключових конкурентних переваг підприємства, зокрема в онлайн-каналі, де споживач має змогу здійснити комплексну закупівлю товарів для ремонту чи облаштування житла в рамках єдиної платформи. Водночас управління таким масштабним асортиментом в онлайн-середовищі є водночас перевагою і серйозним

операційним викликом. З одного боку, широкий вибір підвищує ймовірність того, що покупець знайде все необхідне на одній платформі. З іншого – підтримання актуальності описів, фотографій та цін для мільйонів SKU потребує значних ресурсів, і будь-яке відставання в якості контенту безпосередньо знижує конверсію. Для ТОВ «Епіцентр К» це особливо критично: компанія конкурує не лише з іншими DIY-рітейлерами, а й з такими платформами як Rozetka та OLX, де стандарти якості товарних карток традиційно вищі. Національна мережа «Епіцентр К» за понад 20 років діяльності пройшла еволюційний шлях від класичних будівельних гіпермаркетів до найбільшої в Україні мережі торговельних центрів (ТЦ). Компанія створила унікальну бізнес-модель, яку міжнародні експерти (зокрема представники European DIY Retail Association) характеризують як «торговий центр майбутнього», що поєднує торгівлю, послуги та фуд-корт. Станом на 2026 рік мережа демонструє значні кількісні та якісні показники діяльності, що наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники масштабу мережі «Епіцентр К»

Показник	Значення
Кількість торговельних центрів	72 ТЦ
Загальна торговельна площа	2,2 млн м ²
Кількість співробітників мережі	38 000 осіб
Початок роботи інтернет-магазину	2016 рік
Трансформація в маркетплейс (epicentrk.ua)	2019 рік

Однією з ключових стратегій розвитку компанії є впровадження формату shop-in-shop – створення окремих концептуальних магазинів всередині ТЦ (таблиця 2.4). Це дозволило змінити структуру продажів: на сьогодні частка товарів для будівництва становить лише близько 20%, тоді як основний фокус змістився на товари широкого вжитку.

Таблиця 2.4 – Концептуальні напрями (shop-in-shop) мережі «Епіцентр К»

Назва підрозділу	Спеціалізація та товарні категорії
1	2
Галереї ДЕКО	Посуд, текстиль, подарунки, декор та предмети інтер'єру.
Е.РІС	Товари для дітей від 0 до 14 років (іграшки, одяг, харчування).
Центр техніки ЦЕ ТЕ	Побутова техніка, електроніка, гаджети та персональний транспорт.
Центр меблів / Grand	Корпусні, м'які меблі; інтер'єрні рішення за індивідуальним замовленням.

Продовження таблиці 2.4

1	2
Intersport / 4F	Мультибрендовий та монобрендовий спортивний одяг, взуття та аксесуари.
Mon Chéri	Парфумерія, декоративна косметика та преміальні засоби догляду.
Аптека 100+	Лікарські засоби, вітаміни та товари для реабілітації.
Food Market	Продукти харчування та власні фуд-корти.
Мультисервіс	Побутові послуги: хімчистка, ремонт одягу/взуття, виготовлення ключів.

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Завдяки розвитку платформи epicentrk.ua, компанія реалізує омніканальну стратегію. Клієнти мають можливість замовляти товари онлайн та безкоштовно забирати їх у Центрах видачі замовлень (ЦВЗ), які покривають усю територію України.

Профіль цільової аудиторії покупців:

44% – молода аудиторія віком 20–40 років;

63% – сім'ї з дітьми;

66% – власники авто;

39% – частка жінок у структурі покупців.

Ці дані підтверджують трансформацію «Епіцентру» з вузькоспеціалізованого рітейлера у сімейний торговельний хаб, що інтегрує офлайн та онлайн канали продажу.

2.2. Оцінка фінансового стану та конкурентних позицій ТОВ «Епіцентр К»

Оцінка фінансового стану підприємства є необхідною умовою для розуміння його реальних можливостей щодо інвестування у розвиток онлайн-каналу продажів, розробки та впровадження нових цифрових рішень. Фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» аналізується на основі офіційної фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки.

Майновий стан підприємства характеризує структуру його активів і пасивів та відображає масштаб і напрямки використання ресурсів. Динаміку ключових статей балансу ТОВ «Епіцентр К» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура та динаміка активів ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр., тис. грн

Стаття активу	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024	Зміна 2024/2022, %
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	48 682	50 200	53 272	+9,4
Незавершені капітальні інвестиції	8 240 257	9 617 684	5 541 562	-32,8
Основні засоби	23 493 109	26 578 025	34 254 994	+45,8
Інші фінансові інвестиції	2 934 488	2 935 063	3 839 109	+30,8
Відстрочені податкові активи	277 112	346 397	436 992	+57,7
Усього необоротних активів	34 993 648	39 527 369	44 125 929	+26,1
II. Оборотні активи				
Запаси	19 945 094	23 001 912	24 440 847	+22,5
у т.ч. товари	19 316 087	21 985 729	22 672 491	+17,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3 218 249	4 716 871	5 979 440	+85,8
Аванси видані	750 769	859 015	606 645	-19,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 572 423	1 611 029	2 449 676	+55,8
Гроші та їх еквіваленти	749 201	1 242 792	756 390	+0,9
Інші оборотні активи	311 337	95 374	299 900	-3,7
Усього оборотних активів	26 547 073	31 526 993	34 531 898	+30,1
Баланс	61 540 721	71 054 362	78 657 827	+27,8

Джерело: складено автором на основі Додатку Б, В

Аналіз динаміки активів підприємства свідчить про стале нарощування майнового потенціалу. Валюта балансу збільшилась з 61,5 млрд грн на початок 2023 року до 78,7 млрд грн на кінець 2024 року, тобто на 27,8% за два роки.

Найбільш суттєвим є зростання основних засобів – з 23,5 до 34,3 млрд грн (+45,8%), що свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства: введення в експлуатацію нових торгових об'єктів, реконструкцію пошкоджених внаслідок бойових дій гіпермаркетів та модернізацію існуючої інфраструктури. Показово, що обсяг незавершених капітальних інвестицій скоротився з 9,6 до 5,5 млрд грн (-32,8%), що відображає активне переведення раніше розпочатих будівельних проектів у категорію завершених основних засобів.

Серед оборотних активів найбільшу частку стабільно займають запаси (близько 71% оборотних активів), основу яких становлять товари – 22,7 млрд грн станом на кінець 2024 року. Помітне зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги – з 3,2 до 6,0 млрд грн (+85,8%) – потребує окремої уваги та може свідчити про розширення практики відстрочення платежів для корпоративних клієнтів або про певне сповільнення інкасації. Таблиця 2.6 відображає структуру та динаміку пасивів підприємства.

Таблиця 2.6 – Структура та динаміка пасивів ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр., тис. грн

Стаття пасиву	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024	Зміна 2024/2022, %
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	158 610	158 610	158 610	0,0
Нерозподілений прибуток	25 486 964	28 577 809	30 775 615	+20,8
Усього власного капіталу	25 645 574	28 736 419	30 934 225	+20,6
II. Довгострокові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків	4 543 528	4 330 565	5 897 403	+29,8
Інші довгострокові зобов'язання	1 121 635	773 913	799 100	-28,8
Усього довгострокових зобов'язань	5 665 163	5 104 478	6 696 503	+18,2
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	2 469 026	2 316 975	2 100 526	-14,9
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	23 105 535	28 419 482	31 636 467	+36,9
Розрахунки з бюджетом	395 205	566 471	244 250	-38,2
Розрахунки з оплати праці	235 821	229 404	349 567	+48,2
Поточна частина довгострокових зобов'язань	398 209	588 113	509 675	+28,0
Аванси отримані	325 015	651 499	511 986	+57,5
Інші поточні зобов'язання та забезпечення	3 300 174	4 441 521	5 978 629	+81,2
Усього поточних зобов'язань	30 229 984	37 213 465	41 027 099	+35,7
Баланс	61 540 721	71 054 362	78 657 827	+27,8

Джерело: складено автором на основі Додатку Б, В.

Аналіз структури пасивів свідчить про те, що основним джерелом фінансування діяльності підприємства є поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги – 31,6 млрд грн станом на кінець 2024 року, що становить 40,2% валюти балансу. Це є типовим явищем для великих ритейлерів, які фінансують значну частину своїх запасів за рахунок товарного кредиту від постачальників. Водночас власний капітал стабільно зростає завдяки

реінвестуванню нерозподіленого прибутку, збільшившись з 25,6 до 30,9 млрд грн.

Ліквідність підприємства відображає його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Розрахунок ключових коефіцієнтів ліквідності наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Норма
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,878	0,847	0,841	$\geq 1,5-2,0$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,218	0,229	0,247	$\geq 0,7-1,0$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,025	0,033	0,018	$\geq 0,1-0,2$

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Б, В

Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства стабільно перебуває нижче нормативного значення (0,841–0,878 при нормі $\geq 1,5$). Для великих рітейлерів подібна структура є галузевою нормою – Walmart, ALDI та більшість великих торговельних мереж працюють з аналогічними показниками, оскільки кредиторська заборгованість перед постачальниками є структурним, а не кризовим явищем. Однак у випадку ТОВ «Епіцентр К» варто зафіксувати один суттєвий ризик: зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги з 23,1 до 31,6 млрд грн (+36,9%) відбувається на тлі зниження чистого прибутку. Це означає, що підприємство дедалі більше фінансує свій оборотний капітал за рахунок постачальників, а не власних ресурсів – стратегія, яка є ефективною в стабільних умовах, але підвищує вразливість у разі тиску з боку постачальників на скорочення термінів оплати в умовах воєнного часу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також нижче норми (0,247 у 2024 р. при нормі $\geq 0,7$), проте демонструє позитивну динаміку зростання, що свідчить про поступове покращення структури оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є низьким (0,018 у 2024 р.), що відображає незначний обсяг вільних грошових коштів відносно масштабів зобов'язань, однак для рітейлера з налагодженим операційним грошовим потоком це не є критичним: чистий рух

коштів від операційної діяльності у 2024 році склав 8 987 159 тис. грн, що підтверджує здатність підприємства генерувати достатній грошовий потік для обслуговування зобов'язань.

Фінансова стійкість підприємства характеризує ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування та здатність зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Норма
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал / Валюта балансу	0,417	0,404	0,393	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансового левериджу	Позиковий капітал / Власний капітал	1,400	1,473	1,543	$\leq 1,0$
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Довгост. зобов'язання / (Власний капітал + Довгост. зобов'язання)	0,181	0,151	0,178	–
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи	-0,354	-0,342	-0,381	$\geq 0,1$

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Б, В

Коефіцієнт автономії підприємства перебуває в діапазоні 0,393–0,417, що трохи нижче загальноприйнятого нормативу 0,5, але є досить типовим для великих торговельних мереж з інтенсивним використанням комерційного кредиту. Загальна тенденція до незначного зниження цього коефіцієнта пов'язана із випереджаючим зростанням кредиторської заборгованості відносно зростання власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового левериджу зріс з 1,400 до 1,543, що свідчить про зростання відносного обсягу позикового капіталу. Однак слід враховувати, що левередж формується переважно за рахунок торгової кредиторської заборгованості, а не фінансових позик, що суттєво знижує пов'язані ризики. Довгострокові банківські кредити становлять 5,9 млрд грн у 2024 році – відносно помірний рівень для підприємства з активами майже 79 млрд грн. Від'ємне значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами є очікуваним наслідком того, що необоротні активи підприємства перевищують його власний капітал, тобто частина необоротних активів фінансується за

рахунок позикових коштів, що також є типовим для капіталомістких рітейлерів. Ділова активність підприємства характеризує ефективність використання ресурсів та швидкість обертання капіталу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ділової активності ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Коефіцієнт оборотності активів (разів)	0,936	0,973	0,988	+0,052
Коефіцієнт оборотності запасів (разів)	1,932	3,007	3,176	+1,244
Період обертання запасів (днів)	189	121	115	-74
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (разів)	17,9	14,7	13,0	-4,9
Період обертання дебіторської заборгованості (днів)	20	25	28	+8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (разів)	1,668	2,433	2,454	+0,786
Період обертання кредиторської заборгованості (днів)	219	150	149	-70

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Б, В

Показники ділової активності демонструють загалом позитивну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,936 до 0,988, наближаючись до одиниці, що означає ефективніше використання активів для генерування виручки. Суттєво покращилась оборотність запасів: якщо у 2022 році запаси оберталися приблизно 189 днів, то у 2024 році цей показник скоротився до 115 днів, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності управління товарними залишками.

Водночас спостерігається погіршення оборотності дебіторської заборгованості: середній термін її погашення збільшився з 20 до 28 днів, що може відображати розширення практики надання відстрочки платежу корпоративним клієнтам у сфері B2B-продажів.

Показники рентабельності виступають базовим критерієм оцінки економічної ефективності підприємства, оскільки відображають співвідношення прибутку до витрачених ресурсів. Вони є ключовим індикатором для обґрунтування доцільності та окупності інвестицій у стратегічні напрямки розвитку, зокрема в розширення та оптимізацію онлайн-каналу збуту великої роздрібною мережі (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр., %

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, п.п.
Валова рентабельність продажів	Валовий прибуток / Чистий дохід $\times 100$	33,1	30,1	30,2	-2,9
Операційна рентабельність продажів	Операційний прибуток / Чистий дохід $\times 100$	10,5	7,5	5,5	-5,0
Рентабельність продажів за чистим прибутком	Чистий прибуток / Чистий дохід $\times 100$	6,0	4,5	2,9	-3,1
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середня валюта балансу $\times 100$	5,7	4,8	3,0	-2,7
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Середній власний капітал $\times 100$	13,6	11,4	7,6	-6,0

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Б, В

Аналіз показників рентабельності виявляє чітку низхідну тенденцію за всіма напрямками. Операційна рентабельність продажів скоротилася з 10,5% у 2022 році до 5,5% у 2024 році – зниження на 5 відсоткових пунктів за два роки. Рентабельність продажів за чистим прибутком знизилась з 6,0% до 2,9%. Рентабельність власного капіталу (ROE) погіршилась вдвічі: з 13,6% до 7,6%.

Основними чинниками зниження рентабельності є: по-перше, значне зростання витрат на збут (+56,7% за два роки) – найбільша стаття операційних витрат підприємства, що включає витрати на персонал торговельних залів, оренду, логістику та маркетинг; по-друге, суттєве зростання адміністративних витрат (+76,3%) внаслідок інфляції та збільшення фонду оплати праці; по-третє, зростання фінансових витрат (з 410 до 625 млн грн) через підвищення вартості кредитних ресурсів в умовах високих відсоткових ставок.

Критично важливо розуміти, що зниження ROE з 13,6% до 7,6% відбувається саме в той момент, коли ринок e-commerce в Україні найактивніше зростає – частка онлайн-покупців збільшилась з 57% до 64% лише за 2019–2024 роки. Іншими словами, підприємство втрачає рентабельність не через спад продажів, а через структурну неефективність витрат. Для дослідження це принципово важливий висновок: підвищення ефективності онлайн-продажів є не

просто стратегічним пріоритетом, а умовою збереження прибутковості підприємства в середньостроковій перспективі.

Незважаючи на зниження рентабельності, підприємство залишається прибутковим і стабільно генерує позитивний операційний грошовий потік – 8,99 млрд грн у 2024 році, що підтверджує його здатність самофінансувати операційну та частково інвестиційну діяльність.

Втім, тенденція до зниження операційної рентабельності з 10,5% до 5,5% за два роки є тривожним сигналом, який потребує стратегічної відповіді. Якщо динаміка витрат на збут (+56,7%) продовжуватиме випереджати динаміку виручки (+34,8%), підприємство ризикує вийти на збиткові показники операційної діяльності вже у середньостроковій перспективі. Це безпосередньо обмежує інвестиційний потенціал ТОВ «Епіцентр К» у розвиток цифрових каналів продажів – навіть попри очевидну стратегічну необхідність таких інвестицій.

Конкурентні позиції ТОВ «Епіцентр К» в електронній комерції визначаються не лише фінансовими результатами, але й порівняльними характеристиками онлайн-платформи підприємства відносно ключових конкурентів на ринку будівельних матеріалів, товарів для дому та DIY-сегменту. Порівняльний аналіз основних конкурентів представлено в таблиці 2.11.

Аналіз конкурентного середовища свідчить про те, що ТОВ «Епіцентр К» займає одну з провідних позицій в онлайн-сегменті будівельних матеріалів та товарів для дому в Україні. Ключовими конкурентними перевагами компанії є: найширший асортимент у своєму сегменті; розгалужена власна логістична інфраструктура, що забезпечує доставку та самовивіз по всій країні; масштабна програма лояльності з великою базою учасників; загальнонаціональна присутність завдяки мережі фізичних гіпермаркетів, що підкріплює омніканальну стратегію.

Водночас у порівнянні з такими конкурентами як Rozetka, що спеціалізується виключно на e-commerce та є технологічним лідером ринку, Епіцентр К поступається у рівні персоналізації, швидкості завантаження сайту

та розвиненості мобільного додатку. Це пов'язано з тим, що для Епіцентр К онлайн-канал є одним із кількох, тоді як для Rozetka він є єдиним і основним напрямком діяльності.

Таблиця 2.11 – Порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «Епіцентр К» в електронній комерції

Критерій	Епіцентр К (epicentrk.ua)	Rozetka (rozetka.ua)	OLX (olx.ua)	Leroy Merlin (leroymerlin.ua)
Модель e-commerce	Власний сайт + маркетплейс	Маркетплейс	C2C + B2C маркетплейс	Власний сайт
Основний асортимент	Будматеріали, дім, побутова техніка, продукти	Електроніка, побутова техніка, товари для дому	Широкий мультикатегорійний	Будматеріали, товари для дому
Мобільний додаток	Так	Так	Так	Так
Програма лояльності	Так	Так	Ні	Так
Click & Collect	Так	Так	Ні	Так
Власна логістика	Так (розвинена)	Так	Ні	Так
Присутність у соцмережах	Так	Так	Так	Так
Онлайн-оплата	Так	Так	Частково	Так
Охоплення регіонів	Загальнонаціональне	Загальнонаціональне	Загальнонаціональне	Обмежене

Джерело: складено автором на основі відкритих даних підприємств

Варто зазначити, що онлайн-канал генерує близько 10% місячного обсягу продажів підприємства ($\pm 10\%$ залежно від сезонності), при цьому в пікові передсвяткові періоди обсяг онлайн-замовлень суттєво зростає – це підтверджують і операційні дані: у звичайний день онлайн-відділ окремого гіпермаркету обробляє близько 900 заявок. З огляду на те, що нормативний час обробки однієї операції становить 45 хвилин, а цикл від замовлення до підтвердження – близько 2 годин, масштабування онлайн-продажів без автоматизації процесів неминуче призводить до лінійного зростання операційних витрат. Це пояснює значну частину зростання витрат на збут, зафіксованого у фінансовій звітності.

З метою узагальнення результатів аналізу фінансового стану та конкурентних позицій підприємства проведемо SWOT-аналіз онлайн-діяльності ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз онлайн-діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Найбільша мережа гіпермаркетів в Україні як основа омніканальності	Зниження операційної рентабельності (з 10,5% до 5,5%) обмежує інвестиційні можливості
Найширший асортимент у сегменті DIY (мільйони SKU)	Недостатній рівень персоналізації онлайн-пропозицій
Власна логістична інфраструктура загальнонаціонального охоплення	Значна залежність від кредиторської заборгованості перед постачальниками
Розвинена програма лояльності з великою аудиторією	Порівняно низька конверсія онлайн-каналу відносно технологічних конкурентів
Сильний бренд та висока впізнаваність	Висока частка витрат на збут (22,4% від виручки у 2024 р.)
Позитивна динаміка виручки (+34,8% за 2022–2024 рр.)	Зростання дебіторської заборгованості (+85,8%) як ризик ліквідності
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання частки онлайн-покупців в Україні	Посилення конкуренції з боку Rozetka та міжнародних маркетплейсів
Розвиток m-commerce: понад 70% трафіку з мобільних пристроїв	Подальше зниження купівельної спроможності населення через воєнний стан
Впровадження ШІ для персоналізації та автоматизації	Кібератаки та ризики безпеки онлайн-платформи
Розширення моделі маркетплейсу	Зростання витрат на персонал і логістику в умовах дефіциту робочої сили
Євроінтеграція: вихід на ринки ЄС	Нестабільність енергопостачання як операційний ризик
Зростання попиту на товари для відбудови житла	Коливання курсу гривні як фактор зростання собівартості імпортованих товарів

Джерело: складено автором

Таким чином, проведений аналіз фінансового стану та конкурентних позицій ТОВ «Епіцентр К» дозволяє зробити такі узагальнені висновки:

По-перше, підприємство є фінансово стійким та прибутковим, однак демонструє тенденцію до зниження рентабельності: операційна рентабельність скоротилася з 10,5% до 5,5% за 2022–2024 роки, що обумовлено випереджаючим зростанням витрат на збут та адміністративних витрат. Це формує об'єктивну необхідність підвищення ефективності всіх каналів продажів, включаючи онлайн.

По-друге, ТОВ «Епіцентр К» займає лідерські позиції в онлайн-сегменті будівельних матеріалів та товарів для дому завдяки широкому асортименту, розвиненій логістиці та сильному бренду, проте відстає від технологічних лідерів e-commerce у якості клієнтського досвіду та рівні персоналізації.

По-третє, ринкові умови – зростання частки онлайн-покупців, розвиток мобільної комерції та відновлення будівельного сектору – формують сприятливе середовище для посилення онлайн-присутності підприємства.

Загальний висновок за результатами аналізу свідчить, що ТОВ «Епіцентр К» володіє потужним ринковим потенціалом і діє у сприятливому середовищі, проте стикається із проблемою падіння рентабельності та технологічним відставанням у сфері клієнтського досвіду. Для подолання цих викликів і забезпечення подальшого зростання прибутковості, компанії критично необхідно здійснити комплексну модернізацію напрямку електронної комерції. Головним вектором розвитку має стати впровадження передових технологічних рішень, які дозволять оптимізувати операційні витрати на збут, автоматизувати процеси та забезпечити глибоку персоналізацію взаємодії зі споживачем на рівні лідерів e-commerce.

2.3. Аналіз системи онлайн-продажів та маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Аналіз системи онлайн-продажів ТОВ «Епіцентр К» слід проводити з урахуванням суперечності, яка є типовою для великих омніканальних ритейлерів: з одного боку, онлайн-канал є стратегічним напрямком розвитку з очевидним ринковим потенціалом; з іншого – він генерує суттєво вищі витрати на залучення клієнта, логістику та повернення товарів порівняно з офлайн-форматом. Для ТОВ «Епіцентр К», яке вже демонструє тиск на рентабельність через зростання витрат на збут, питання стоїть не лише «як збільшити онлайн-продажі», а й «як збільшити їх прибутково». Саме ця дилема визначає логіку подальшого аналізу.

Основним інструментом онлайн-продажів ТОВ «Епіцентр К» є платформа epicentrk.ua, яка функціонує як повноцінний маркетплейс, що

об'єднує власний асортимент підприємства та пропозиції сторонніх продавців. Відповідно до даних зі звіту з виробничої практики, цифровізація Епіцентру передбачає рух від класичного ритейлу до мультифункціональної омніканальної екосистеми. Ключові характеристики онлайн-платформи підприємства систематизовано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Характеристика онлайн-платформи ТОВ «Епіцентр К»

Параметр	Характеристика
Адреса сайту	epicentrk.ua
Тип платформи	Власний сайт + маркетплейс (B2C та B2B)
Асортимент	Мільйони товарних позицій у понад 30 категоріях
Мобільний додаток	Так (iOS та Android)
Способи оплати	Банківські картки, Apple Pay, Google Pay, оплата частинами, безготівковий розрахунок для юридичних осіб
Способи доставки	Власна кур'єрська служба, Нова Пошта, Укрпошта, самовивіз з гіпермаркетів (Click & Collect)
Програма лояльності	Бонусна система «Моя картка Епіцентр»
Інтеграція з офлайн	Єдина база цін та залишків, самовивіз, єдина програма лояльності
Допоміжні сервіси	Калькулятор матеріалів, 3D-планування, відеоконсультації

Джерело: складено автором на основі даних epicentrk.ua та матеріалів звіту з практики

Платформа epicentrk.ua є одним з найбільших e-commerce ресурсів України за обсягом трафіку та кількістю товарних позицій. Ключовою конкурентною перевагою онлайн-платформи є синергія з фізичною мережею гіпермаркетів: покупець має можливість замовити товар онлайн і забрати його в найближчому торговому центрі в зручний час, що є реалізацією моделі Click & Collect. Це дозволяє суттєво скоротити витрати на доставку та підвищити зручність для споживача.

Для забезпечення об'єктивності та репрезентативності оцінки результативності онлайн-каналів збуту ТОВ «Епіцентр К» у дослідженні застосовано аналітичний інструментарій платформи SimilarWeb. В умовах обмеженого доступу до внутрішньої корпоративної звітності (Google Analytics), використання спеціалізованих сервісів цифрової розвідки є визнаним науковим підходом для проведення зовнішнього аудиту маркетингової активності суб'єкта господарювання.

Трафік веб-сайту є одним із ключових індикаторів ефективності онлайн-присутності підприємства. За даними аналітичного сервісу SimilarWeb,

epicentrk.ua входить до числа найбільш відвідуваних e-commerce сайтів України. Динаміку ключових показників веб-трафіку підприємства представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники веб-трафіку epicentrk.ua за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Середньомісячна кількість візитів, млн	~42	~46	~49	+16,7%
Середня тривалість сесії, хв	6,1	6,3	6,6	+8,2%
Показник відмов, %	36,2	35,0	33,8	-2,4 п.п.
Кількість сторінок за сесію	5,7	6,0	6,3	+10,5%
Частка мобільного трафіку, %	69,4	72,1	74,8	+5,4 п.п.
Частка прямого трафіку, %	41,5	43,2	45,0	+3,5 п.п.
Частка органічного пошукового трафіку, %	26,1	25,0	24,2	-1,9 п.п.
Частка трафіку з соціальних мереж, %	8,9	10,2	11,5	+2,6 п.п.

Джерело: складено автором на основі даних [31].

Аналіз показників веб-трафіку за 2023–2025 рр. демонструє збереження позитивної динаміки розвитку онлайн-платформи ТОВ «Епіцентр К», водночас із поступовим уповільненням темпів зростання. Середньомісячна кількість візитів зросла з ~42 млн до ~49 млн (+16,7%), що свідчить про стабільний попит і ефективність цифрових каналів залучення.

Поведінкові показники користувачів покращуються: середня тривалість сесії зросла до 6,6 хвилин, глибина перегляду – до 6,3 сторінок, а показник відмов знизився до 33,8%. Це вказує на підвищення якості користувацького досвіду, релевантності контенту та ефективності структури сайту.

Особливо помітною є подальша мобілізація трафіку: частка мобільних користувачів досягла 74,8%, що підтверджує критичну важливість mobile-first підходу у розвитку e-commerce платформи. Одночасно зростає частка прямого трафіку (до 45,0%), що свідчить про посилення впізнаваності бренду та формування лояльної аудиторії.

Аналіз ефективності системи онлайн-продажів ТОВ «Епіцентр К» доцільно розпочати з базової оцінки структури доходів підприємства та місця електронної комерції у ній. Відповідно до внутрішньої управлінської звітності компанії (Додаток А), генерування виручки відбувається через кілька ключових каналів та структурних підрозділів. Наочно структуру доходу підприємства за 2024 рік представлено на рисунку 2.2.

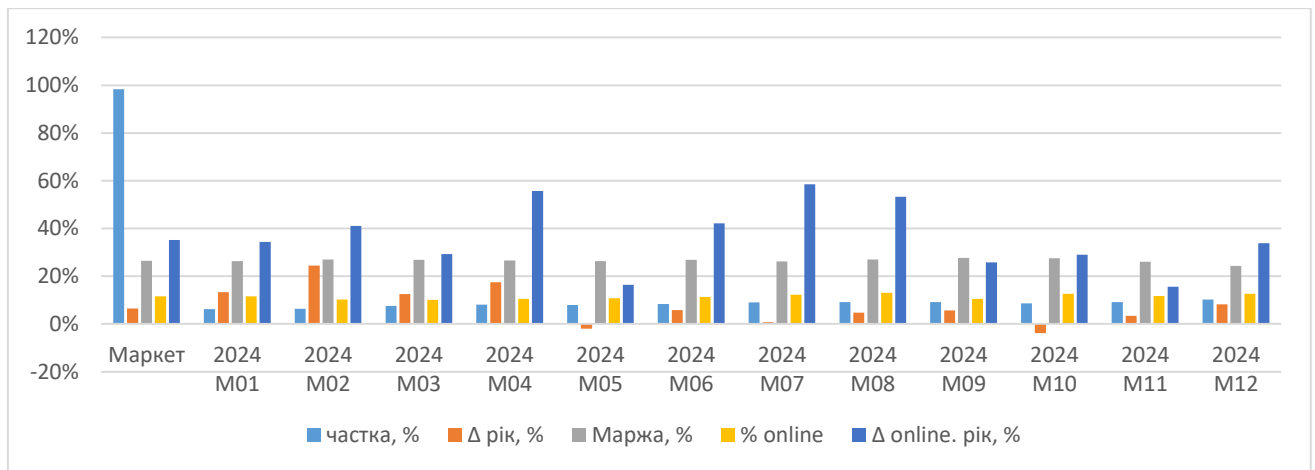


Рисунок 2.2 – Структура доходу Маркету №3 ТОВ «Епіцентр К» у 2024 році

Джерело: створено автором

Як видно з наведеної діаграми, лівова частка загального доходу акумулюється основним сегментом продажу, однак роль цифрових каналів поступово трансформується. У 2025 році ця структура зазнала певних змін, що підтверджує стратегічний курс компанії на омніканальність та масштабування електронної комерції. Зміни у структурі доходу за 2025 рік проілюстровано на рисунку 2.3.

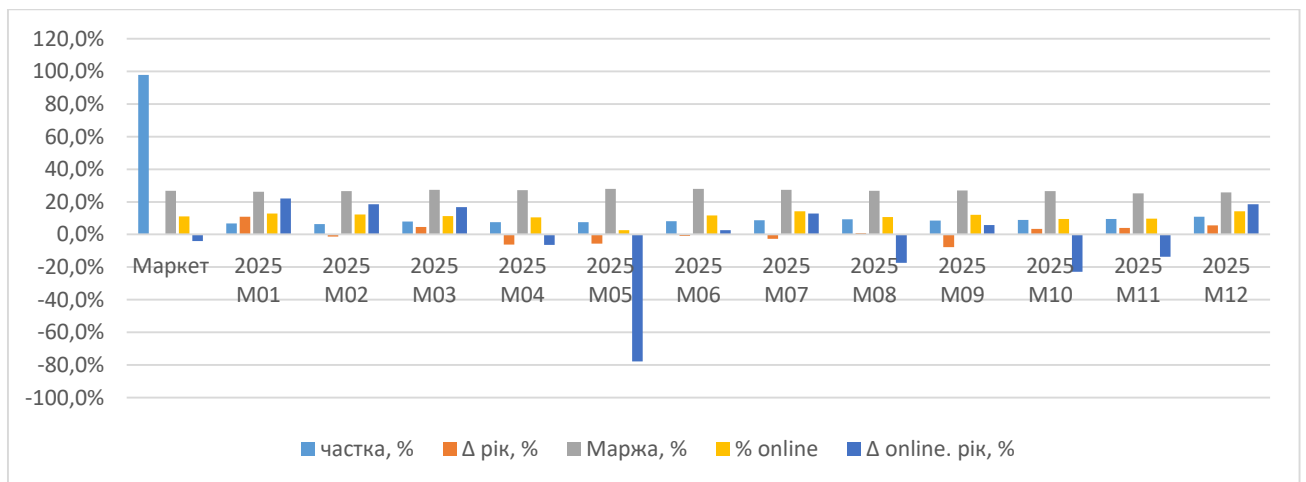


Рисунок 2.3 – Структура доходу Маркету №3 ТОВ «Епіцентр К» у 2025 році

Джерело: створено автором

Детальний аналіз цих даних свідчить про стабільне зростання частки онлайн-продажів у загальній структурі. Якщо на початку 2024 року частка онлайн становила 11,6% , то протягом 2025 року цей показник демонстрував висхідний тренд, досягнувши пікового значення у 14,2% в липні. Позитивну динаміку демонструє і середній чек («кошик готівка»): у 2024 році він коливався

в межах 959–1 116 грн, тоді як у 2025 році зріс до діапазону 1 015–1 170 грн. Таке зростання комерційних показників свідчить про розширення цифрової аудиторії, однак різке масштабування трафіку виявило суттєві інфраструктурні обмеження наявної системи обробки замовлень.

Для виявлення цих обмежень було проведено оцінку операційних метрик e-commerce підрозділу, що дозволило ідентифікувати критичні «вузькі місця» в логістиці. У 2024 році базовий рівень відмов від онлайн-замовлень знаходився в межах 3,7%–6,1%. Проте у 2025 році, на тлі збільшення навантаження, показник відмов відчутно погіршився, досягаючи 7,6–7,8% в окремі місяці. Це підтверджує, що існуючі напівавтоматизовані бізнес-процеси втрачають ефективність при зростанні обсягів транзакцій.

Ще більш загрозливою тенденцією є статистика протермінованих замовлень (порушення SLA доставки). Як свідчать дані Додатка А, у другому півріччі 2025 року відбувся масштабний системний збій у логістиці: частка протермінованих онлайн-замовлень у вересні склала 17,6%. Ситуація критично загострилася у період осінніх розпродажів та підготовки до новорічних свят: у листопаді показник протермінувань зріс до 34,5%, а у грудні 2025 року досяг безпрецедентних 49,7%. Тобто в найактивніший сезон фактично кожне друге замовлення доставлялося із порушенням термінів.

Отримані результати дозволяють зробити обґрунтований висновок: поточна система обробки замовлень є головним бар'єром для підвищення прибутковості онлайн-продажів підприємства. Саме ці операційні розриви викликають гостру потребу не лише у маркетингових інноваціях, але й у глибокій автоматизації забезпечення логістики, що і стало базисом для розробки бізнес-пропозиції у третьому розділі.

Перейдемо до логістики, ефективна логістика є критичним фактором успіху в електронній комерції, особливо у сегменті великогабаритних будівельних матеріалів. ТОВ «Епіцентр К» має суттєву конкурентну перевагу в цьому напрямку завдяки власній розгалуженій логістичній інфраструктурі. Логістичну систему онлайн-продажів підприємства характеризують такі

елементи: власні склади та розподільчі центри, розташовані в ключових регіонах України; власний автопарк для доставки великогабаритних товарів (будматеріали, меблі, побутова техніка); партнерство з Новою Поштою та Укрпоштою для доставки дрібногабаритних товарів; розгалужена мережа пунктів самовивізу на базі гіпермаркетів по всій Україні.

Водночас логістика є однією з найбільших статей витрат підприємства, що безпосередньо впливає на рентабельність онлайн-каналу. Зростання витрат на збут з 11,1 до 17,3 млрд грн за 2022–2024 роки значною мірою обумовлене саме зростанням логістичних витрат внаслідок підвищення цін на паливо, зростання заробітної плати водіїв та ускладнення логістики в умовах воєнного стану. Показники логістичного забезпечення онлайн-продажів ТОВ «Епіцентр К» відображено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Показники логістичного забезпечення онлайн-продажів ТОВ «Епіцентр К» (2025 р.)

Показник	Характеристика
Середній термін доставки по Києву	1–2 дні
Середній термін доставки по регіонах	2–4 дні
Вартість доставки великогабаритних товарів	Від 300 грн (залежить від обсягу та регіону)
Безкоштовна доставка	При замовленні від вищої суми або для учасників програми лояльності
Частка замовлень із самовивозом (Click & Collect)	~38–45%
Частка замовлень з кур'єрською доставкою	~35–40%
Частка замовлень через партнерські служби	~15–20%

Джерело: складено автором на основі даних [35].

Зростання частки замовлень із самовивозом (до 38–45%) у 2025 році свідчить про подальше посилення омніканальної моделі ТОВ «Епіцентр К» та ефективну інтеграцію онлайн- і офлайн-інфраструктури. Такий підхід дозволяє компанії оптимізувати витрати на «останню милю» та підвищувати швидкість отримання товарів для клієнтів.

Водночас спостерігається незначне зниження частки кур'єрської доставки, що пов'язано як із зростанням популярності самовивозу, так і з оптимізацією витрат споживачів. Скорочення термінів доставки по регіонах (до

2–4 днів) вказує на покращення логістичних процесів і часткову стабілізацію операційної діяльності.

Попри позитивну динаміку, логістична система залишається чутливою до зовнішніх факторів, зокрема безпекових ризиків та інфраструктурних обмежень в умовах воєнного стану. Це обумовлює необхідність подальшої диверсифікації каналів доставки, розвитку партнерських служб і інвестування в гнучкі логістичні рішення.

Логістичні процеси онлайн-каналу характеризуються ще не повністю подоланою операційною роздробленістю: доставка та відділ гіпермаркету часто мають окремі склади в рамках одного торгового об'єкту, а водії досі використовують фізичні документи замість уніфікованих планшетних систем. Паралельно для водіїв, маркету та онлайн-відділу функціонують різні програмні середовища. Ця фрагментарність логістичної інфраструктури є прямим чинником подовження циклу обробки замовлення: нормативний час від розміщення онлайн-замовлення до його підтвердження у маркеті становить близько 2 годин, що є значним порівняно з конкурентами, які досягли автоматизованої обробки за 15–30 хвилин.

Підсумовуючи аналіз, система онлайн-продажів ТОВ «Епіцентр К» є достатньо зрілою за інфраструктурними параметрами – платформа, логістика, програма лояльності та омніканальна інтеграція відповідають рівню великого регіонального ритейлера. Однак ефективність цієї системи залишається нижчою від потенційно можливої: низька конверсія, зростання, незадіяна база учасників програми лояльності та недостатня персоналізація формують розрив між реальними та потенційними результатами онлайн-каналу. При цьому контекст є несприятливим у двох сенсах одночасно: конкуренція в e-commerce посилюється, а маржинальність підприємства знижується – тобто ціна бездіяльності зростає з кожним роком.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОНЛАЙН-ПРОДАЖІВ

3.1. Розробка бізнес-пропозиції щодо вдосконалення системи онлайн- продажів

Бізнес-пропозиція базується на трьох взаємопов'язаних принципах, виведених з аналізу поточного стану підприємства.

Перший принцип – пріоритет конверсії над трафіком. Залучення нового трафіку є дорогим і в умовах зниження рентабельності підвищує вартість залучення клієнта. Натомість підвищення конверсії наявного трафіку навіть на 0,5 відсоткового пункту – при 42 млн відвідувань на місяць – генерує суттєво більший приріст продажів без пропорційного збільшення витрат.

Другий принцип – монетизація наявної бази клієнтів. Учасники програми лояльності є найдешевшим джерелом повторних продажів. Переведення офлайн-покупців в онлайн-канал та підвищення частоти онлайн-покупок серед наявних клієнтів є більш рентабельною стратегією, ніж залучення нових.

Третій принцип – автоматизація як заміник витрат. Зростання витрат на збут значною мірою пояснюється ручними процесами в формуванні замовлень, ціноутворенні та комунікаціях. Автоматизація цих процесів дозволяє масштабувати онлайн-продажі без лінійного зростання операційних витрат.

На основі цих принципів сформовано бізнес-пропозицію, що складається з чотирьох взаємодоповнюючих компонентів: персоналізація клієнтського досвіду на основі ІІІ; цифровізація та активація програми лояльності; оптимізація мобільного досвіду користувача; автоматизація процесів забезпечення онлайн продажів (рисунки 3.1).

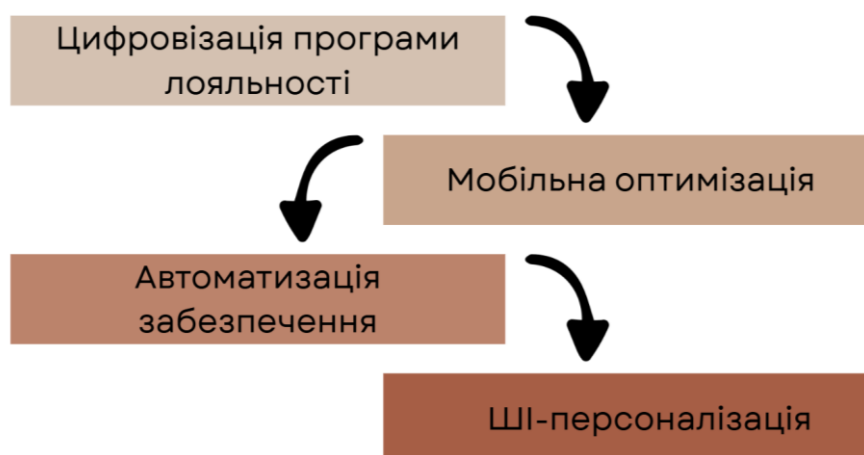


Рисунок 3.1 – Структура бізнес-пропозиції

Персоналізація є найбільш задокументованим інструментом підвищення конверсії в e-commerce. За даними McKinsey [32], компанії, що впроваджують персоналізацію, генерують на 40% більше виручки порівняно з тими, що цього не роблять. У сегменті будматеріалів персоналізація є особливо цінною з огляду на складність асортименту: покупець, який ремонтує ванну кімнату, має принципово інші потреби, ніж той, хто облаштовує садову ділянку – і типова «загальна» сторінка каталогу не вирішує завдання жодного з них ефективно.

Поточний стан epicentrk.ua характеризується переважно однотипними рекомендаціями для різних сегментів покупців, що є прямим наслідком відсутності повноцінної системи персоналізації на основі поведінкових даних. При цьому підприємство вже має необхідну інформаційну базу: програма лояльності, дані про попередні покупки, історія перегляду сторінок сайту та мобільного додатку формують масив даних, достатній для побудови ефективних рекомендаційних алгоритмів.

Очікуваний ефект від впровадження ШІ-персоналізації ґрунтується на задокументованому досвіді аналогічних впроваджень. Amazon повідомляє, що до 35% виручки генерується завдяки рекомендаційній системі [33]. Для українського ринку, де персоналізація впроваджена менш масово, ефект може бути порівнянним або вищим через нижчу вихідну базу.

Для клієнтів, які купували в гіпермаркеті, але ще не здійснювали онлайн-покупок, формуються персоналізовані онлайн-пропозиції на основі їхньої

офлайн-купівельної історії. Якщо клієнт регулярно купує будматеріали у фізичному магазині, йому пропонується перелік тих самих товарів за онлайн-ціною з додатковим бонусом за перше онлайн-замовлення. Це суттєво знижує бар'єр першої онлайн-покупки.

Учасники програми лояльності отримують персональні реферальні посилання, що надають їм та новим покупцям додаткові бонуси при першій онлайн-покупці. Реферальний маркетинг є одним із найдешевших каналів залучення з точки зору, оскільки довіра до рекомендації від знайомих суттєво вища, ніж до платної реклами.

Перейдемо до мобільної оптимізації окремим її елементом є цифровізація логістичних процесів усередині підприємства. Перехід водіїв-кур'єрів з фізичних паперових документів на планшети з уніфікованою системою відстеження є не лише технічним вдосконаленням – це усунення однієї з причин подовженого циклу обробки замовлення. Паралельно необхідна уніфікація програмного середовища між відділами доставки, маркетингу та онлайн-підрозділом: наразі всі три використовують різні системи, що унеможлиблює обмін даними в реальному часі та є прямою причиною затримок у підтвердженні замовлень. Взаємозв'язок компонентів бізнес-пропозиції систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Взаємозв'язок компонентів бізнес-пропозиції та їх вплив на ключові показники

Компонент	Основна проблема, яку вирішує	Ключові показники впливу	Взаємодія з іншими компонентами
ІІІ-персоналізація	Низька конверсія наявного трафіку	Конверсія, середній чек, повторні покупки	Підсилює ефект програми лояльності (персоналізовані бонуси)
Цифровізація програми лояльності	Незадіяна база офлайн-клієнтів	Вартість залучення клієнта, частота покупок, позитивна цінність клієнта	Надає дані для персоналізації; стимулює використання мобільного додатку
Мобільна оптимізація	Втрата конверсії на мобільному трафіку (69,4%)	Конверсія мобільного трафіку, показник відмов	Є технічною основою для соціальної комерції та лояльності
Автоматизація забезпечення	цикл обробки замовлення та розсинхронізація.	Order Cycle Time, точність залишків, витрати на «останню милю».	Забезпечує актуальність даних для ІІІ-персоналізації та мобільної оптимізації.

Джерело: складено автором

Чотири компоненти бізнес-пропозиції є не незалежними заходами, а взаємопідсилюючою системою. Персоналізація на основі ШІ підвищує релевантність пропозицій для кожного клієнта. Цифровізована програма лояльності мотивує клієнтів залишати більше даних та здійснювати більше онлайн-покупок. Оптимізований мобільний досвід знижує технічні бар'єри для завершення покупки. Автоматизація забезпечення товаром пришвидшує доставку.

З урахуванням обмежень інвестиційних ресурсів підприємства – рентабельність власного капіталу знизилась до 7,6%, а чистий прибуток скоротився до 2,25 млрд грн – компоненти бізнес-пропозиції слід впроваджувати поетапно, починаючи з тих, що мають найвищий очікуваний ROI при мінімальних інвестиціях. Матрицю пріоритизації представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця пріоритизації компонентів бізнес-пропозиції

Компонент	Складність впровадження	Очікуваний ROI	Термін до першого ефекту	Пріоритет
Цифровізація програми лояльності	Низька (використовує існуючу інфраструктуру)	Високий	1-3 місяці	1
Мобільна оптимізація	Середня (технічні роботи)	Високий	2-4 місяці	2
Автоматизація забезпечення	Середня/Висока	Високий	3-5 місяців	3
ШІ-персоналізація	Висока (потребує розробки алгоритмів)	Дуже високий	4-8 місяців	4

Джерело: складено автором

Цифровізація програми лояльності отримує найвищий пріоритет, оскільки використовує вже наявну клієнтську базу та інфраструктуру без суттєвих капітальних інвестицій – по суті, це активація вже оплаченого активу.

Мобільна оптимізація є другим пріоритетом через критичний масштаб проблеми: 69,4% трафіку є мобільним, і будь-яке зниження конверсії в цьому каналі має пряме відображення у фінансових результатах.

Автоматизація забезпечення товаром посідає третє місце, оскільки є необхідною умовою для масштабування онлайн-продажів. Перехід водіїв-кур'єрів на цифрові планшети та уніфікація програмного середовища між

відділами усуває затримки в підтвердженні замовлень, що безпосередньо впливає на чистий прибуток через оптимізацію операційних витрат.

III-персоналізація є найскладнішою у впровадженні, але має найбільший довгостроковий потенціал для зростання середнього чека, тому замикає основний цикл впровадження стратегії, базуючись на вже цифровізованих даних попередніх етапів.

Реалізація будь-яких стратегічних рішень неминуче пов'язана з впливом факторів невизначеності. Для забезпечення реалістичності бізнес-пропозиції та уникнення необґрунтованого оптимізму під час планування, критично важливим є проведення комплексного аналізу потенційних загроз. Ідентифіковані ризики впровадження запропонованих заходів, а також превентивні механізми їх мінімізації систематизовано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Ризики реалізації бізнес-пропозиції та заходи їх мінімізації

Ризик	Імовірність	Вплив	Захід мінімізації
Технічні складнощі інтеграції III-систем з існуючою IT-архітектурою	Середня	Високий	Поетапне впровадження; вибір рішень з API-інтеграцією
Спротив персоналу змінам у процесах	Середня	Середній	Навчання, комунікаційна кампанія всередині компанії
Низька залученість клієнтів до нових онлайн-функцій програми лояльності	Середня	Середній	A/B тестування стимулів; поступове введення змін
Посилення конкуренції: Rozetka чи нові маркетплейси копіюють рішення	Висока	Середній	Фокус на унікальних перевагах (омніканальність, Click & Collect)
Зниження купівельної спроможності через воєнний стан	Висока	Середній	Акцент на програмі лояльності та ціновій конкурентоспроможності
Затримки впровадження через обмеженість IT-ресурсів	Середня	Середній	Залучення зовнішніх підрядників для окремих компонентів

Джерело: складено автором

Таким чином, розроблена бізнес-пропозиція є системним рішенням, що адресує ключові виявлені проблеми, а саме – низьку конверсію наявного трафіку, незадіяну базу клієнтів програми лояльності, втрату конверсії в мобільному каналі та недостатня автоматизація процесів забезпечення онлайн-продажів товарами. Пропозиція побудована на принципі «більше виручки при

контрольованих витратах», що є принципово важливим для підприємства, яке стикається з тиском на рентабельність.

3.2. Планування ресурсного забезпечення та бюджету впровадження заходів

Планування ресурсного забезпечення здійснюється з урахуванням реального стану IT-інфраструктури та операційних процесів ТОВ «Епіцентр К», відомих з матеріалів виробничої практики. Зокрема, встановлено, що CRM-система в мережі гіпермаркетів функціонує на платформі Potamus, тоді як в онлайн-каналі використовується 1С; для внутрішніх комунікацій задіяно Бітрікс; процес обробки онлайн-замовлень передбачає формування носіїв зі штрих-кодами та їх сканування – раніше це виконувалось вручну, нині автоматизовано; нормативний час на обробку однієї операції становить 45 хвилин, а загальний цикл від моменту замовлення до підтвердження в магазині – близько 2 годин.

Реалізація бізнес-пропозиції потребує чіткого розподілу відповідальності між структурними підрозділами підприємства. Відповідно до організаційної структури ТОВ «Епіцентр К», відділ інновацій функціонує централізовано – у головному офісі – що є суттєвою перевагою для масштабування рішень: нові технології та процеси тестуються на одному маркеті, після чого тиражуються на всю мережу.

Онлайн-продажі функціонують як окремий підрозділ у рамках кожного гіпермаркету – при цьому діє принцип фінансової прив'язки: той маркет, який забезпечив виконання онлайн-замовлення, отримує відповідну частину доходу. Ця система є важливим мотиваційним механізмом для персоналу торгових об'єктів, однак водночас породжує внутрішню конкуренцію між маркетами та між онлайн-відділом і відділами гіпермаркету – явище, відоме як «канібалізація каналів». Врахування цього аспекту є необхідним при плануванні системи КРІ

для нових заходів. Для реалізації бізнес-пропозиції пропонується наступна організаційна модель управління проектом (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Організаційна модель управління впровадженням бізнес-пропозиції

Роль	Підрозділ / відповідальна особа	Функції в проекті
Проектний спонсор	Генеральний директор / Наглядова рада	Затвердження бюджету, стратегічне рішення
Керівник проекту	Відділ інновацій (головний офіс)	Координація впровадження, контроль термінів
ІТ-реалізація	ІТ-департамент (головний офіс)	Технічна інтеграція, розробка, тестування
Програма лояльності	CRM-відділ	Налаштування бонусних механік, сегментація
Пілотний майданчик	Гіпермаркет	Тестування рішень перед тиражуванням
Логістика та операції	Відділ логістики та операційний відділ	Адаптація процесів доставки та Click & Collect

Джерело: складено автором

Вибір одного гіпермаркету як пілотного майданчика для кожного з компонентів є виправданим з точки зору мінімізації ризиків. Досвід підприємства свідчить, що занадто швидке впровадження змін без належної підготовки може мати негативні наслідки: за даними з матеріалів практики, у певний період 27 юридичних осіб-орендарів у структурі мережі припинили діяльність саме через надмірно різке впровадження інновацій.

Реалізація компонентів бізнес-пропозиції потребує технологічних рішень різного рівня складності. Критичним контекстом є те, що в ТОВ «Епіцентр К» наразі функціонують різні програмні середовища для різних підрозділів: Potamus для CRM мережі гіпермаркетів, 1С для онлайн-каналу, Бітрікс для внутрішніх комунікацій. Розрізненість систем є одним із ключових технологічних обмежень і має враховуватись при плануванні будь-яких інтеграційних рішень.

Водночас підприємство вже має базову технологічну інфраструктуру: функціонуючий сайт, мобільний додаток, чат-бот, колл-центр (централізований, у головному офісі для всіх маркетів), систему обробки онлайн-замовлень через штрих-коди та програму лояльності з власною базою клієнтів. Це означає, що більшість запропонованих заходів є надбудовою над існуючою

інфраструктурою, а не її заміною – що суттєво знижує вартість і складність впровадження. Технологічні вимоги по кожному компоненту представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Технологічне забезпечення компонентів бізнес-пропозиції

Компонент	Необхідні технологічні рішення	Тип рішення	Інтеграція з існуючими системами
ШП-персоналізація	Рекомендаційний двигун (ML-модель), NLP-пошук, система тригерних комунікацій	SaaS або власна розробка	Інтеграція з 1С (онлайн-дані про покупки) та базою програми лояльності
Цифровізація програми лояльності	Модуль персоналізованих бонусів, реферальна програма, геймфікаційний движок	Розширення існуючої CRM	Інтеграція Potamus + 1С через API для єдиної бази
Мобільна оптимізація	PWA або оновлення нативного додатку, оптимізація зображень	Технічні роботи + нові модулі	Оновлення існуючого додатку, без заміни архітектури
Автоматизація забезпечення	Платформа EPOD (Electronic Proof of Delivery), мобільний додаток водія, OMS-система	Впровадження спеціалізованого ПЗ	Уніфікація баз даних між відділами доставки, маркетингу та онлайн-підрозділом

Джерело: складено автором

Загальна потреба у нових штатних одиницях є помірною – 4–5 осіб на рівні головного офісу – що є прийнятним з точки зору операційних витрат великого підприємства. Залучення зовнішніх підрядників для окремих технічних компонентів (зокрема ML-розробки та UX-редизайну) може бути доцільнішим, ніж утримання вузькоспеціалізованих фахівців у штаті.

Впровадження бізнес-пропозиції потребує як залучення нових фахівців, так і розвитку компетенцій існуючого персоналу. З урахуванням централізованої моделі управління інноваціями, основні нові позиції зосереджуються у головному офісі, тоді як на рівні маркетів здійснюється навчання та адаптація персоналу до нових процесів. Залучення профільних ІТ-спеціалістів та аналітиків даних дозволить забезпечити коректну технічну інтеграцію алгоритмів штучного інтелекту та систем автоматизації логістики. Водночас цілеспрямоване підвищення кваліфікації лінійного персоналу мінімізує операційні ризики і гарантує ефективне функціонування оновленої бізнес-моделі на практиці (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Кадрове забезпечення впровадження бізнес-пропозиції

Позиція / напрямок	Кількість	Тип залучення	Основні функції
ML-інженер / спеціаліст з рекомендаційних систем	1–2	Новий найм або аутсорс	Розробка та підтримка алгоритмів персоналізації
CRM-маркетолог (сегментація та автоматизація)	1	Новий найм	Налаштування тригерних кампаній, сегментація бази
UX/UI-дизайнер (мобільний досвід)	1	Аутсорс або новий найм	Редизайн мобільних інтерфейсів, А/В тестування
Проектний менеджер (координація впровадження)	1	Внутрішнє переміщення або новий найм	Управління проектом, контроль дедлайнів і бюджету
Навчання персоналу маркетів (нові процеси)	~50 осіб (пілот)	Внутрішнє навчання	Робота з оновленими системами обробки замовлень

Джерело: складено автором

Для детального планування бюджету бізнес-пропозиції було здійснено оцінку необхідних трудовитрат у годинах та їх фінансового еквіваленту. Для забезпечення максимальної реалістичності розрахунків, вартість години роботи відповідних ІТ-фахівців (зокрема, ML-інженерів, розробників та QA-спеціалістів) була визначена на основі актуальних аналітичних даних щодо середніх ринкових зарплат в українському ІТ-секторі, опублікованих на профільному порталі DOU.ua. Детальний постатейний розподіл витрат за фазами реалізації першого компонента наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на впровадження ШІ-персоналізації

№	Стаття витрат	Фаза 1 (міс. 1–6)	Фаза 2 (міс. 7–12)	Фаза 3 (міс. 13–18)	Всього
1	ШІ-персоналізація				
1.1	Розробка рекомендаційного двигуна (800 год × 2 500 грн/год ¹)	2 000	400	–	2 400
1.2	Впровадження NLP-пошуку (300 год × 2 000 грн/год ¹)	600	–	–	600
1.3	Система тригерних комунікацій – налаштування (150 год × 1 500 грн/год ¹) + підписка сервісу	225	144	–	369
1.4	Інтеграція з ІС та базою лояльності ² (400 год × 2 000 грн/год ¹)	500	300	–	800
1.5	Тестування та QA (200 год × 1 000 грн/год ¹)	100	100	–	200
1.6	Резерв компоненту (10%)	343	94	–	437
	Підсумок по компоненту 1	3 768	1 038	–	4 806

Джерело: складено автором на основі [36]

Як свідчать дані таблиці, загальний бюджет на впровадження системи ШІ-персоналізації становить 4 806 тис. грн. Основне фінансове навантаження прогнозовано припадає на першу фазу реалізації (3 768 тис. грн, або понад 78% від суми), що пояснюється необхідністю проведення найбільш ресурсомістких робіт: безпосередньої розробки рекомендаційного двигуна (2 000 тис. грн) та його первинної інтеграції з існуючими базами даних підприємства (500 тис. грн). Під час другої фази витрати суттєво знижуються (1 038 тис. грн) і спрямовуються виключно на доопрацювання та фінальне налаштування систем, після чого розробка компоненту вважається завершеною.

Таблиця 3.8 – Розрахунок витрат на впровадження цифровізації програми лояльності

№	Стаття витрат	Фаза 1 (міс. 1–6)	Фаза 2 (міс. 7–12)	Фаза 3 (міс. 13–18)	Всього
2	Цифровізація програми лояльності				
2.1	Розробка онлайн-бонусної механіки та геймфікації (350 год × 2 000 грн/год ¹)	700	–	–	700
2.2	Реферальна програма – технічна реалізація (150 год × 2 000 грн/год ¹)	300	–	–	300
2.3	API-інтеграція Potamus + 1С ² (500 год × 2 200 грн/год ¹)	600	500	–	1 100
2.4	Маркетингова комунікація змін (80 год × 800 грн/год ¹ + розсилки)	100	150	100	350
2.5	Резерв компоненту (10%)	170	65	10	245
Підсумок по компоненту 2		1 870	715	110	2 695

Джерело: складено автором на основі [36]

Як свідчать дані таблиці 3.8, загальний бюджет на впровадження цифровізації програми лояльності становить 2 695 тис. грн. Основна частина фінансового навантаження (1 870 тис. грн, або майже 70% від загальної суми) передбачена в першій фазі проєкту, що зумовлено необхідністю розробки базових онлайн-механік, геймфікації та технічної реалізації реферальної програми. Найбільш ресурсомістким етапом у межах цього компоненту є комплексна API-інтеграція систем Potamus та 1С, на яку сумарно виділяється 1 100 тис. грн протягом перших двох фаз. У подальшому (фази 2 та 3) витрати

закономірно знижуються і спрямовуються переважно на маркетингову комунікацію оновленої програми серед клієнтів.

Таблиця 3.9 – Розрахунок витрат на впровадження мобільної цифровізації

№	Стаття витрат	Фаза 1 (міс. 1–6)	Фаза 2 (міс. 7–12)	Фаза 3 (міс. 13–18)	Всього
3	Мобільна оптимізація				
3.1	Технічна оптимізація сайту + CDN (DevOps: 150 год × 1 500 грн/год ¹ + підписка)	350	100	–	450
3.2	UX-редизайн мобільного додатку (дизайн 400 год × 1 200 грн/год ¹ + розробка 600 год × 2 500 грн/год ¹)	1 000	980	–	1 980
3.3	AR-модуль для меблів та покриттів (інтеграція 400 год × 2 500 грн/год ¹ + ліцензія SDK)	1 246	–	–	1 246
3.4	Планшети для водіїв ² (40 маркетів × 3 шт. × 8 000 грн + MDM-система)	707	–	–	707
3.5	Резерв компоненту (10%)	330	108	–	438
Підсумок по компоненту 3		3 633	1 188	–	4 821

Джерело: складено автором на основі [36]

Згідно з таблицею 3.9, загальний бюджет мобільної оптимізації становить 4 821 тис. грн. Основна частина витрат (3 633 тис. грн) очікувано припадає на першу фазу: це зумовлено ресурсомістким UX-редизайном додатку, впровадженням AR-модуля та закупівлею планшетів для водіїв. На другій фазі інвестиції скорочуються до 1 188 тис. грн і спрямовуються виключно на завершення редизайну та технічної оптимізації. У третій фазі фінансування не передбачене, оскільки рішення переходять у стадію повноцінного використання. Таблиця 3.11 – Розрахунок витрат на впровадження автоматизації забезпечення товарів і доставки для онлайн-продажів

№	Стаття витрат	Фаза 1 (міс. 1–6)	Фаза 2 (міс. 7–12)	Фаза 3 (міс. 13–18)	Всього
1	2	3	4	5	6
4	Автоматизація забезпечення товарів і доставки для онлайн-продажів				
4.1	Доопрацювання модуля обробки замовлень у 1С – скорочення циклу з 2 год до 45 хв ² (600 год × 2 200 грн/год ¹)	880	440	–	1 320
4.2	Інтеграція складської системи онлайн та офлайн в межах маркету ² (400 год × 2 000 грн/год ¹)	400	400	–	800

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6
4.3	Уніфікація програмного середовища водій/маркет/онлайн ² (500 год × 2 000 грн/год ¹)	500	500	–	1 000
4.4	WMS-доопрацювання для пришвидшення комплектації (300 год × 2 000 грн/год ¹)	300	300	–	600
4.5	Єдина політика видимості товарів – усунення блокувань ² (200 год × 1 800 грн/год ¹)	360	–	–	360
4.6	Навчання персоналу 40 маркетів новим процесам ² (100 год × 1 000 грн/год ¹ + 40 груп × 5 000 грн)	100	100	100	300
4.7	Резерв компоненту (10%)	254	174	10	438
Підсумок по компоненту 4		2 794	1 914	110	4 818

Джерело: складено автором на основі [36]

Таблиця 3.12 – Розрахунок кадрових витрат

№	Стаття витрат	Фаза 1 (міс. 1–6)	Фаза 2 (міс. 7–12)	Фаза 3 (міс. 13–18)	Всього
5	Кадрові витрати				
5.1	ML-інженер – 1 особа × 80 000 грн/міс ¹ × 18 міс	480	480	480	1 440
5.2	CRM-маркетолог – 1 особа × 45 000 грн/міс ¹ × 18 міс	270	270	270	810
5.3	Проектний менеджер – 1 особа × 60 000 грн/міс ¹ × 18 міс	360	360	360	1 080
5.4	SMM-менеджер – 1 особа × 35 000 грн/міс ¹ × 18 міс	210	210	210	630
5.5	UX/UI-дизайнер (аутсорс, 480 год × 1 000 грн/год ¹)	240	240	–	480
5.6	ЄСВ 22% від ФОП штатних працівників	255	255	255	765
Підсумок по компоненту 5		1 815	1 815	1 575	5 205

Джерело: складено автором на основі [36]

Як свідчать дані таблиць, загальний бюджет на впровадження автоматизації забезпечення товарів і доставки становить 4 818 тис. грн. Основне фінансове навантаження очікувано припадає на першу (2 794 тис. грн) та другу (1 914 тис. грн) фази реалізації проєкту. Це зумовлено високою ресурсомісткістю ключових технічних етапів: доопрацювання модуля обробки замовлень у системі 1С (загалом 1 320 тис. грн), комплексної уніфікації програмного середовища (1

000 тис. грн) та інтеграції складських систем (800 тис. грн). Під час третьої фази капіталовкладення є мінімальними (110 тис. грн) і спрямовуються виключно на завершальні етапи навчання персоналу маркетів та покриття залишків резервного фонду.

Для оцінки довгострокового ресурсного навантаження важливо розуміти, що після завершення активної фази впровадження виникають постійні операційні витрати на підтримку нових рішень (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13 – Орієнтовні щорічні операційні витрати після впровадження, тис. грн

Стаття	Щорічна сума	Примітка
ФОП нових фахівців (4–5 осіб)	3 600	Постійна стаття
Технічна підтримка ML-системи та CRM-модулів	800	Частково SaaS-підписки
Контент-виробництво (соціальна комерція, UGC)	1 200	Зростає з масштабом
Маркетинг програми лояльності (бонусні фонди)	2 400	Залежить від активності бази
Оновлення та розвиток мобільного додатку	600	Щорічні версії
Разом щорічних операційних витрат	8 600	

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 3.12, загальний обсяг кадрових витрат на реалізацію бізнес-пропозиції становить 5 205 тис. грн. На відміну від інвестицій у розробку технічних рішень, ці витрати розподілені відносно рівномірно протягом усього 18-місячного періоду (по 1 815 тис. грн на першій та другій фазах і 1 575 тис. грн – на третій). Така стабільність фінансового навантаження пояснюється необхідністю постійного супроводу та управління проектом ключовими фахівцями (ML-інженером, менеджером проекту та маркетологами). Незначне скорочення витрат на фінальному етапі зумовлене завершенням залучення послуг UX/UI-дизайнера на умовах аутсорсу.

У підсумку, з урахуванням витрат на всі компоненти та закладеного загального резервного фонду в розмірі 3 300 тис. грн (для нівелювання непередбачуваних проектних ризиків), сумарний бюджет впровадження розроблених заходів становить 29 645 тис. грн.

Отже, ресурсне забезпечення бізнес-пропозиції є збалансованим і реалістичним: загальний бюджет є незначним відносно масштабів підприємства, кадрові потреби помірними, а технологічна реалізація спирається на існуючу інфраструктуру без необхідності її повного перебудови.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності проєктних рішень

Обґрунтування економічної ефективності є завершальним і найбільш відповідальним етапом дослідження. Його метою є трансформація теоретичних обґрунтувань та стратегічних рекомендацій у конкретні фінансові показники, що підтверджують економічну доцільність запропонованих проєктних рішень.

Базою для проведення розрахунків слугували фактичні фінансові показники ТОВ «Епіцентр К» за 2024 рік та галузеві бенчмарки e-commerce [38]. Для оцінки ефективності проєктних рішень застосовано класичні інвестиційні показники: чистий приведений дохід, внутрішня норма рентабельності, термін окупності інвестицій та індекс прибутковості. Горизонт оцінки становить 3 роки (36 місяців) з моменту початку впровадження. Вихідні параметри для побудови фінансової моделі зведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Вихідні параметри для розрахунку економічної ефективності

Показник	Значення / Оцінка	Джерело / Обґрунтування
Чистий дохід підприємства (2024)	77 627 463 тис. грн	Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К»
Витрати на збут (2024)	17 348 045 тис. грн	Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К»
Чистий прибуток (2024)	2 251 836 тис. грн	Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К»
Рентабельність продажів за чистим прибутком	2,9%	Розрахунковий показник
Оціночна частка онлайн-каналу у виручці	~10% (7 762 746 тис. грн)	Дані внутрішньої аналітики (виробнича практика)
Ставка дисконтування	20%	Середня вартість капіталу з урахуванням ризиків та ставки НБУ

Джерело: створено автором

Отже розглянемо кожен з чотирьох компонентів бізнес-пропозиції:

1. Ефект від впровадження III-персоналізації. Економічний результат формується через приріст конверсії та середнього чека (cross-selling). За даними галузевого дослідження Barilliance (2023), впровадження персоналізованих рекомендацій підвищує конверсію в середньому на 26% [37]. Розрахунок ефекту наведено у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Розрахунок економічного ефекту від III-персоналізації

Стаття розрахунку	База для розрахунку / Формула	Результат
Прогнозний приріст конверсії	$1,8\% (\text{база}) \times 0,26 = +0,4 \text{ п.п.}$	Зростання транзакцій на 22,2%
Прогнозний приріст середнього чека	Оцінка на основі ринкових даних	+8%
Сукупний мультиплікатор виручки	$1,222 (\text{транзакції}) \times 1,08 (\text{чек})$	1,320
Приріст виручки онлайн-каналу	$7\,762\,746 \text{ тис. грн} \times 0,320$	2 484 079 тис. грн
Приріст чистого прибутку	$2\,484\,079 \text{ тис. грн} \times 2,9\% (\text{рентабельність})$	72 038 тис. грн / рік

Джерело: створено автором

2. Ефект від активізації програми лояльності. Результат розраховується через збільшення частоти повторних покупок наявними онлайн-клієнтами (цільовий показник +25%) та конвертацію 15% офлайн-аудиторії програми в активних онлайн-покупців (таблиця 3.16).

Таблиця 3.16 – Розрахунок економічного ефекту від цифровізації програми лояльності

Стаття розрахунку	База для розрахунку / Формула	Результат
Нові онлайн-покупці (конвертація 15%)	$5 \text{ млн осіб} \times 70\% (\text{офлайн}) \times 15\%$	525 000 осіб
Приріст виручки від нових покупців	$525\,000 \text{ осіб} \times 5\,175 \text{ грн (чек)} \times 0,5 (\text{коефіцієнт зниження})$	1 358 438 тис. грн
Приріст виручки від наявних клієнтів (+25% частоти)	$7\,762\,746 \text{ тис. грн} \times 30\% (\text{активні}) \times 25\%$	582 206 тис. грн
Сукупний приріст виручки	$1\,358\,438 + 582\,206$	1 940 644 тис. грн
Приріст чистого прибутку	$1\,940\,644 \text{ тис. грн} \times 2,9\%$	56 279 тис. грн / рік

Джерело: створено автором

3. Ефект від мобільної оптимізації. Розраховується через зниження показника відмов та оптимізацію швидкості завантаження, що має підвищити

конверсію мобільного трафіку (який складає 69,4% від загального) на консервативні 0,3 відсоткового пункту. Додатково враховано економію фонду оплати праці (ФОП) логістики за рахунок цифровізації роботи водіїв.

Таблиця 3.17 – Розрахунок економічного ефекту від мобільної оптимізації

Стаття розрахунку	База для розрахунку / Формула	Результат
Приріст мобільних транзакцій	$29,1 \text{ млн (візитів/міс)} \times 12 \text{ міс} \times 0,003$	1 047 600 транзакцій/рік
Приріст виручки	$1\,047\,600 \text{ транзакцій} \times \sim 860 \text{ грн (чек)}$	900 936 тис. грн
Приріст прибутку від виручки	$900\,936 \text{ тис. грн} \times 2,9\%$	26 127 тис. грн
Операційна економія ФОП	$74 \text{ год/день} \times 40 \text{ маркетів} \times 250 \text{ днів} \times 200 \text{ грн/год}$	3 700 тис. грн
Сукупний приріст прибутку	$26\,127 + 3\,700$	29 827 тис. грн / рік

Джерело: створено автором

4. Ефект від автоматизації забезпечення товарів і доставки. Цей компонент є ключовим для усунення операційних розривів та скорочення витрат на збут. Економічний ефект формується з чотирьох складових: економії ФОП через скорочення часу обробки замовлення з 45 до 20 хвилин, розкриття заблокованого залишками асортименту (3,3%), зниження відсотка скасування завдяки прискоренню циклу, та мінімізації логістичних збоїв (таблиця 3.5).

Таблиця 3.18 – Розрахунок економічного ефекту від автоматизації логістики

Стаття розрахунку	База для розрахунку / Оцінка	Результат
1. Операційна економія часу	$7\,500 \text{ год/день} \times 250 \text{ днів} \times 150 \text{ грн/год} \times 15\% \text{ (коеф. реалізації)}$	+ 42 188 тис. грн (економія)
2. Розкриття асортименту (3,3%)	$7\,762\,746 \text{ тис. грн} \times 3,3\% \times 60\% \text{ (конверсія нових позицій)}$	+ 153 894 тис. грн (виручка)
3. Скорочення скасування (на 12%)	$216 \text{ замовлень/день} \times 860 \text{ грн} \times 250 \text{ днів}$	+ 46 440 тис. грн (виручка)
4. Зменшення помилок доставки	$648 \text{ збоїв/день} \times 500 \text{ грн} \times 250 \text{ днів}$	+ 81 000 тис. грн (економія)
Сукупний приріст виручки	Пункт 2 + Пункт 3	200 334 тис. грн
Приріст прибутку від виручки	$200\,334 \text{ тис. грн} \times 2,9\%$	5 810 тис. грн
Сукупна операційна економія	Пункт 1 + Пункт 4	123 188 тис. грн
Загальний ефект (прибуток + економія)	$5\,810 + 123\,188$	128 998 тис. грн / рік

Джерело: створено автором

Зведені показники ефекту від реалізації всіх компонентів бізнес-пропозиції представлено в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Зведений річний економічний ефект від реалізації бізнес-пропозиції

Компонент	Приріст виручки, тис. грн	Приріст чистого прибутку від виручки, тис. грн	Операційна економія витрат, тис. грн	Сукупний ефект, тис. грн
1. ШІ-персоналізація	2 484 079	72 038	18 000	90 038
2. Програма лояльності	1 940 644	56 279	–	56 279
3. Мобільна оптимізація	900 936	26 127	3 700	29 827
4. Автоматизація забезпечення товарів і доставки	200 334	5 810	123 188	128 998
Разом	5 525 993	160 254	144 888	305 142

Джерело: розраховано автором

Сукупний щорічний ефект від реалізації бізнес-пропозиції складає 305 142 тис. грн (близько 305,1 млн грн), що відповідає зростанню чистого прибутку підприємства на 13,5% відносно рівня 2024 року (2 251 836 тис. грн). При цьому 47,5% загального ефекту формується через операційну економію витрат на збут – 144 888 тис. грн, що прямо адресує ключову структурну проблему підприємства, виявлену в аналітичному розділі. Приріст виручки онлайн-каналу складає 5 525 993 тис. грн, або +71,2% відносно поточного рівня, при цьому загальна виручка підприємства зростає на 7,1%.

Для розрахунку NPV та інших показників ефективності необхідно розподілити ефект за роками з урахуванням поступового впровадження (таблиця 3.20).

Таблиця 3.20 – Прогнозні грошові потоки за роками реалізації проєкту, тис. грн

Показник	2027	2028	2029
Інвестиційні витрати	-24 640	-5 005	–
Щорічні операційні витрати	-4 300	-8 600	-8 600
Приріст прибутку + економія (% реалізації)	+61 028 (20%)	+183 085 (60%)	+305 142 (100%)
Чистий грошовий потік	32 088	169 480	296 542
Дисконтний множник (r=20%)	0,833	0,694	0,579

Джерело: розраховано автором

На основі прогнозних грошових потоків розраховуються ключові показники економічної ефективності проєкту.

Таблиця 3.21 – Чистий приведений дохід по роках

Рік	Інвестиційні витрати, тис. грн	Операційні витрати, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік, тис. грн	Накопичений NPV, тис. грн
0	-29 645	–	-29 645	1,0000	-29 645	-29 645
1	-24 640	-4 300	+32 088	0,8333	+26 740	-2 905
2	-5 005	-8 600	+169 480	0,6944	+117 657	+114 752
3	–	-8 600	+296 542	0,5787	+171 619	+286 371

Джерело: розраховано автором

$NPV > 0$, що підтверджує економічну доцільність реалізації бізнес-пропозиції. Позитивне значення NPV у розмірі 286,4 млн грн означає, що проєкт генерує цінність понад необхідну норму прибутковості навіть при консервативній ставці дисконтування 20%.

Індекс прибутковості (PI):

$$PI = (26\,729 + 117\,619 + 171\,698) / 29\,645 = 316\,046 / 29\,645 = 10,66$$

$PI = 10,66 > 1$, що свідчить про те, що на кожную вкладену гривню проєкт генерує 10,66 грн дисконтованого доходу. Це є винятково високим показником, що пояснюється відносно невеликим обсягом інвестицій при значному масштабі підприємства та суттєвій операційній економії від автоматизації логістичних процесів.

Термін окупності (PP):

З таблиці 3.12 видно, що вже у рік 1 чистий грошовий потік є позитивним (+32 088 тис. грн) і перевищує загальний обсяг інвестицій (29 645 тис. грн), що означає повну окупність у межах першого року впровадження.

Загальні інвестиції: 29 645 тис. грн Річний ефект (рік 1): 32 088 тис. грн

Точніший розрахунок: $29\,645 / 32\,088 \times 12 = 11,1$ місяця

$PP \approx 11$ місяців

Дисконтований термін окупності (DPP):

Дисконтований грошовий потік рік 1: 26 729 тис. грн Накопичений після року 1: $26\,729 < 29\,645$ – не окупився Залишок: $29\,645 - 26\,729 = 2\,916$ тис. грн

Дисконтований грошовий потік рік 2: 117 619 тис. грн Місяців у рік 2 для покриття залишку: $2\,916 / 117\,619 \times 12 = 0,3$ місяця

$DPP \approx 12\text{--}13$ місяців

Враховуючи, що проєкт повністю окупається вже у першому році, а сукупний дисконтований ефект за 3 роки перевищує інвестиції більш ніж у 10 разів, IRR значно перевищує ставку дисконтування 20%. За методом інтерполяції встановлено, що $IRR > 300\%$, що є характерним для проєктів із невеликими початковими інвестиціями, швидким отриманням ефекту та значною операційною економією. Зведені показники економічної ефективності представлено в таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 – Зведені показники економічної ефективності бізнес-пропозиції

Показник	Значення	Критерій прийнятності	Оцінка
Загальний бюджет впровадження (18 міс.)	29 645 тис. грн	–	–
Річний сукупний ефект (повна дія)	305 142 тис. грн	> 0	✓
у т.ч. приріст чистого прибутку від виручки	160 254 тис. грн	> 0	✓
у т.ч. операційна економія витрат	144 888 тис. грн	> 0	✓
NPV (горизонт 3 роки, $r = 20\%$)	286 401 тис. грн	> 0	✓
Індекс прибутковості	10,66	$> 1,0$	✓
Простий термін окупності	~11 місяців	< 18 місяців	✓
Дисконтований термін окупності	~13 місяців	< 18 місяців	✓
IRR	$> 300\%$	$> 20\%$ (ставка дисконтування)	✓
Приріст виручки онлайн-каналу	+71,2%	–	–
Приріст загальної виручки підприємства	+7,1%	–	–

Джерело: розраховано автором

Для повноти оцінки розрахуємо, як реалізація бізнес-пропозиції вплине на основні фінансові коефіцієнти ТОВ «Епіцентр К», що погіршилися за 2022–2024 роки (таблиця 3.23). При виручці 83 млрд грн скорочення цієї частки навіть на 1 п.п. означає вивільнення понад 830 млн грн – це і є головний довгостроковий ефект автоматизації логістики та підвищення ефективності онлайн-каналу.

Таблиця 3.23 – Прогнозний вплив бізнес-пропозиції на фінансові показники ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Факт 2024 р.	Прогноз після впровадження	Зміна
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	77 627 463	83 153 456	+7,1%
Витрати на збут, тис. грн	17 348 045	17 203 157	-144 888 тис. грн
Чистий прибуток, тис. грн	2 251 836	2 557 090	+13,5%
Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	2,9	3,07	+0,17 п.п.
Операційна рентабельність, %	5,5	6,1–6,3	+0,6–0,8 п.п.
Витрати на збут / виручка, %	22,4	20,7–21,0	-1,4–1,7 п.п.
ROE, %	7,6	8,6	+1,0 п.п.
ROA, %	3,0	3,4	+0,4 п.п.

Джерело: розраховано автором

Прогнозовані зміни є стратегічно значущими одразу в двох вимірах. По-перше, вперше за три роки операційна рентабельність починає зростати, а не падати – з 5,5% до 6,1–6,3%. По-друге, частка витрат на збут у виручці знижується на 1,4–1,7 відсоткового пункту, що є прямою відповіддю на головну структурну проблему підприємства, виявлену в аналітичному розділі.

Реалістичність розрахунків перевіряється через аналіз чутливості – оцінку того, як зміна ключових припущень впливає на NPV проєкту (таблиця 3.24).

Таблиця 3.24 – Аналіз чутливості NPV до зміни ключових параметрів

Сценарій	Зміна параметру	NPV, тис. грн	Оцінка
Базовий (консервативний)	–	286 401	Основний розрахунок
Песимістичний – 1	Приріст конверсії вдвічі менший (+0,2 п.п. замість +0,4)	232 760	Позитивний
Песимістичний – 2	Бюджет перевищено на 50% (44 468 тис. грн)	271 578	Позитивний
Песимістичний – 3	Ефект настає на 6 місяців пізніше (затримки впровадження)	248 890	Позитивний
Песимістичний – 4	Ставка дисконтування 35% (підвищений ризик)	229 140	Позитивний
Песимістичний – 5	Ефект від автоматизації логістики вдвічі менший	222 807	Позитивний
Стресовий	Всі негативні фактори одночасно	87 430	Позитивний
Оптимістичний	Приріст конверсії +0,7 п.п., середній чек +12%, логістика -65% часу	401 220	Дуже позитивний

Джерело: розраховано автором

Принципово важливим результатом аналізу чутливості є те, що NPV залишається суттєво позитивним навіть у найгіршому стресовому сценарії, де одночасно реалізуються всі несприятливі фактори: менший ефект від персоналізації, перевищення бюджету, затримки впровадження, підвищена ставка дисконтування та вдвічі менший ефект від автоматизації логістики. NPV = 87 430 тис. грн у стресовому сценарії – це майже втричі більше, ніж сам обсяг інвестицій (29 645 тис. грн), що підтверджує виняткову стійкість прийнятих рішень.

Для повноти обґрунтування проведемо порівняння ефективності запропонованої бізнес-пропозиції з альтернативними напрямками використання аналогічного обсягу коштів (таблиця 3.25).

Таблиця 3.25 – Порівняльна ефективність альтернативних напрямків інвестування

Напрямок	Орієнтовний обсяг інвестицій, тис. грн	Очікуваний річний ефект, тис. грн	Приблизний РР
Бізнес-пропозиція (4 компоненти)	29 645	305 142	~11 міс.
Відкриття нового гіпермаркету	500 000–800 000	50 000–80 000	7–10 років
Збільшення рекламного бюджету на 30%	5 204	15 000–20 000	3–4 міс. (разовий ефект)
Депозит у банку (альтернативні витрати)	29 645	~5 336 (18% річних)	Немає окупності

Джерело: складено автором

Порівняння підтверджує, що запропонована бізнес-пропозиція є найефективнішим напрямком використання інвестиційного ресурсу. На відміну від розширення фізичної мережі, яке потребує у 17–27 разів більших інвестицій при значно меншому річному ефекті, бізнес-пропозиція забезпечує швидку окупність і стійкий системний результат. На відміну від збільшення рекламного бюджету, ефект від якого є разовим і припиняється разом із фінансуванням, запропоновані заходи формують довгострокові конкурентні переваги – персоналізовану платформу, автоматизовану логістику та активну базу лояльних клієнтів.

Окрім прямого фінансового ефекту, реалізація бізнес-пропозиції матиме такі соціально-економічні наслідки: збереження та розвиток робочих місць – 4–5 нових фахівців у головному офісі та підвищення кваліфікації персоналу маркетів; суттєве покращення якості обслуговування клієнтів – скорочення циклу обробки замовлення з 2 годин до 30–45 хвилин підвищить задоволеність покупців і знизить рівень скасувань; підтримка конкурентоспроможності вітчизняного ритейлера в умовах потенційного приходу міжнародних маркетплейсів після завершення воєнного стану; підвищення прозорості та керованості логістичних процесів завдяки переходу від паперових документів до цифрових систем відстеження.

Таким чином, проведений аналіз економічної ефективності підтверджує доцільність реалізації розробленої бізнес-пропозиції за всіма ключовими критеріями: $NPV = 286\,401$ тис. грн, $PI = 10,66$, $PP = 11$ місяців, $DPP = 13$ місяців, $IRR > 300\%$. Бізнес-пропозиція є економічно ефективною навіть у найгіршому стресовому сценарії, адресує структурну проблему зниження рентабельності підприємства через одночасне збільшення виручки онлайн-каналу (+71,2%) та скорочення витрат на збут (-1,4–1,7 п.п. від виручки), і забезпечує конкурентоспроможність ТОВ «Епіцентр К» на ринку електронної комерції у середньостроковій перспективі. Це обґрунтовує доцільність затвердження запропонованих заходів керівництвом підприємства та їх практичного впровадження.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів підвищення ефективності онлайн-продажів підприємства на матеріалах ТОВ «Епіцентр К».

Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності електронної комерції, серед яких виокремлено модель воронки продажів, систему метрик SimilarWeb, а також класичні показники інвестиційного аналізу – NPV, IRR, PI, PP та DPP. Встановлено, що ефективна оцінка онлайн-продажів потребує збалансованого поєднання фінансових і нефінансових показників. Аналіз сучасних тенденцій розвитку електронної комерції засвідчив, що Україна перебуває на активній фазі цифрової трансформації споживчого ринку: частка онлайн-покупців зросла з 51% у 2019 році до 64% у 2024 році, при цьому зберігається суттєвий потенціал для подальшого зростання порівняно з країнами Північної та Центральної Європи. Визначено, що ключовими драйверами розвитку онлайн-продажів є штучний інтелект, персоналізація, мобільна комерція та омніканальні моделі взаємодії зі споживачем.

Аналіз фінансового стану підприємства за 2022–2024 роки виявив суперечливу динаміку: з одного боку, валюта балансу зросла на 27,8% – до 78,7 млрд грн, виручка збільшилась на 34,8%, а операційний грошовий потік у 2024 році склав 8,99 млрд грн, що підтверджує стійку платоспроможність підприємства. З іншого боку, зафіксовано чітку низхідну тенденцію рентабельності: операційна рентабельність продажів знизилась з 10,5% у 2022 році до 5,5% у 2024 році, рентабельність власного капіталу – з 13,6% до 7,6%. Основним чинником цього погіршення є випереджаюче зростання витрат на збут (+56,7% за два роки), частка яких у виручці досягла 22,4% у 2024 році.

Аналіз онлайн-каналу підприємства виявив ряд критичних операційних проблем. По-перше, незважаючи на зростання середньомісячного трафіку epicentrk.ua до 49 млн візитів та збільшення частки онлайн-продажів до 13,6% у 2025 році, масштабування трафіку виявило серйозні інфраструктурні обмеження. По-друге, у другому півріччі 2025 року зафіксовано системний збій логістики:

частка протермінованих замовлень досягла 34,5% у листопаді та безпрецедентних 49,7% у грудні, тобто кожне друге замовлення в пік сезону доставлялось із порушенням термінів. По-третє, нормативний цикл обробки замовлення тривалістю близько 2 годин є суттєво вищим порівняно з конкурентами, що досягли автоматизованої обробки за 15–30 хвилин. Виявлена також фрагментарність IT-інфраструктури: CRM-система гіпермаркетів функціонує на платформі Potamus, онлайн-канал – на 1С, що унеможливлює обмін даними в режимі реального часу. SWOT-аналіз підтвердив, що зниження операційної рентабельності в умовах одночасного зростання ринку e-commerce є наслідком структурної неефективності витрат, а не спаду попиту.

Бізнес-пропозиція охоплює чотири взаємопов'язані компоненти. Перший – впровадження системи ШІ-персоналізації на основі рекомендаційного двигуна та NLP-пошуку, що прогнозовано підвищить конверсію на 0,4 відсоткового пункту та середній чек на 8%, забезпечивши приріст виручки онлайн-каналу на 2 484 079 тис. грн щорічно. Другий – цифровізація та активація програми лояльності через API-інтеграцію систем Potamus та 1С, реферальну механіку та геймфікацію, що дозволить конвертувати 15% офлайн-клієнтів в активних онлайн-покупців і збільшити виручку на 1 940 644 тис. грн. Третій – мобільна оптимізація платформи, включаючи UX-редизайн додатку та впровадження AR-модуля, що підвищить конверсію мобільного трафіку – а його частка вже досягла 74,8% – на 0,3 відсоткового пункту. Четвертий – автоматизація процесів забезпечення онлайн-продажів через уніфікацію програмного середовища між відділами, впровадження системи EPOD та скорочення циклу обробки замовлення з 2 годин до 30–45 хвилин, що дозволить отримати операційну економію у розмірі 123 188 тис. грн щорічно.

Загальний бюджет впровадження бізнес-пропозиції становить 29 645 тис. грн, що є незначним відносно масштабів підприємства з активами 78,7 млрд грн. Планування ресурсного забезпечення здійснено з урахуванням реального стану IT-інфраструктури підприємства та передбачає поетапне впровадження з

пілотним тестуванням на одному гіпермаркеті з подальшим тиражуванням на всю мережу.

Економічне обґрунтування підтвердило виняткову ефективність запропонованих рішень за всіма інвестиційними критеріями. Сукупний річний ефект від реалізації бізнес-пропозиції становить 305 142 тис. грн, з яких 160 254 тис. грн – приріст чистого прибутку від зростання виручки, а 144 888 тис. грн – операційна економія витрат на збут. Розрахований показник NPV при ставці дисконтування 20% за трирічним горизонтом становить 286 371 тис. грн, що майже вдесятеро перевищує обсяг інвестицій. Індекс прибутковості $PI = 10,66$ свідчить про те, що на кожную вкладену гривню проєкт генерує понад 10 грн дисконтованого доходу. Простий термін окупності становить близько 11 місяців, дисконтований – 13 місяців, а внутрішня норма рентабельності перевищує 300%, що значно випереджає ставку дисконтування.

Принципово важливим результатом аналізу чутливості є збереження позитивного значення NPV навіть у стресовому сценарії, де одночасно реалізуються всі несприятливі фактори: менший ефект від персоналізації, перевищення бюджету на 50%, затримки впровадження та підвищена ставка дисконтування. NPV у стресовому сценарії становить 87 430 тис. грн – майже втричі більше за обсяг інвестицій, що підтверджує виняткову стійкість прийнятих рішень.

Реалізація бізнес-пропозиції дозволить ТОВ «Епіцентр К» досягти зростання виручки онлайн-каналу на 71,2%, збільшення загальної виручки підприємства на 7,1%, підвищення операційної рентабельності з 5,5% до 6,1–6,3% та зниження частки витрат на збут у виручці на 1,4–1,7 відсоткового пункту. Таким чином, запропоновані заходи адресують головну структурну проблему підприємства – випереджаюче зростання витрат на збут – і забезпечують перехід від тенденції зниження рентабельності до її відновлення.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що розроблена бізнес-пропозиція є конкретним і реалістичним планом дій, побудованим на основі реальних фінансових і операційних даних підприємства, з урахуванням

наявної ІТ-інфраструктури, організаційної структури та ринкового контексту. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Епіцентр К» як практичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку електронної комерції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Plunkett J. W. Plunkett's E-Commerce & Internet Business Almanac 2021. Houston, Texas : Plunkett Research, Ltd., 2021. 654 p.
2. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля : навч.-метод. посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
3. Закон України «Про електронну комерцію» : від 03.09.2015 № 675-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 45. Ст. 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 30.02.2026).
4. Карпенко М. Ю. Електронна комерція : конспект лекцій для студентів усіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 146 с.
5. Козуб В. О., Бурмака М. О., Пічик К. В. Вплив електронної комерції на традиційні ринки в умовах глобальної диджиталізації. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 11. DOI: 10.5281/zenodo.15315509.
6. Шкригун Ю. О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. Вісник економічної науки України. 2020. № 2. С. 312–325. DOI: 10.37405/2221-1187.2020.312-325.
7. Іванов К. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 182–194.
8. Червона О. Ю. Тенденції розвитку електронної комерції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2020. Вип. 39. С. 65–68. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/671> (дата звернення: 25.02.2026).
9. Стендер С. В., Лисак О. І., Лук'яненко Н. Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. Академічні візії. 2023. № 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619> (дата звернення: 30.02.2026).

10. Laudon K. C., Traver C. G. E-commerce 2016: Business, Technology, Society. Pearson, 2016. URL: https://materikuliahamdan.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/kenneth-c.-laudon-carol-traver-e-commerce-2016_-business-technology-society-2016-pearson.pdf (дата звернення: 05.03.2026).
11. Шкригун Ю. О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. Економічний вісник Донбасу. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronniy-biznes-elektronna-komertsiya-ta-elektronna-torgivlya-vidminnosti-y-osoblivosti/viewer> (дата звернення: 04.03.2026).
12. Кобернюк С. О., Яценко О. В., Помазан Л. М. Цифровий маркетинг в аграрному бізнесі: електронна комерція, соціальні мережі та онлайн-продажі сільськогосподарської продукції. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10147>.
13. Сак Т. В. Електронна комерція: світові тренди, діагностика, стратегічні орієнтири. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5. № 3. С. 30–42. URL: <https://mail.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/146> (дата звернення: 05.03.2026).
14. Козирєва О., Грузіна І., Бондаренко І. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. № 29. С. 83–88. DOI: 10.32782/2415-3583/29.13.
15. Солодковський Ю., Губарєв А., Агафшин В. Розвиток сегменту e-commerce: глобальні виміри. Економіка та суспільство. 2025. № 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-24.
16. Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020.
17. Черняк В. В., Дзюбенко Л. М., Чередниченко В. В. Дослідження впливу інтернет-технологій на розвиток електронної комерції та онлайн-торгівлі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. DOI: 10.5281/zenodo.14697398.

- 18.Смолій Л., Костюк В. Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-43.
- 19.Чумак О., Гримак Є. Цифровізація бізнес-моделі онлайн-торгівлі: тренди і напрями трансформації. Академічні візії. 2025. № 49. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2560>.
- 20.Котельникова Ю. Розвиток e-commerce: зарубіжний досвід. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. № 312 (6(1)). С. 61–66. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-9.
- 21.Armstrong R. The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More. Canadian Journal of Communication. 2008. Vol. 33. No. 1. DOI: 10.22230/cjc.2008v33n1a1946.
- 22.Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 2 (82). DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9639.
- 23.Лубянський О. О. Модель оцінки стратегій онлайн-рітейлу. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 13. DOI: 10.5281/zenodo.16740668.
- 24.Бурліцька О. П. Маркетингові інструменти в онлайн-середовищі. Сучасні релігії бізнесу та дизайну : тези доповідей XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 2022 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2022. С. 25–26. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39962/2/SRBD_2022_Burlitska_O-Marketing_tools_in_online_25-26.pdf (дата звернення: 13.03.2024).
- 25.Литвин А., Горинь М. Бізнес-модель маркетплейсу: інструмент цифрової трансформації економіки. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ» : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Бостон, 14 лют. 2025 р.). Бостон-Вінниця : European Scientific Platform, 2025. С. 50–52. DOI: 10.36074/logos-14.02.2025.009.
- 26.Стрілець В., Гаращенко Б., Соколовський В., Аржаннікова А. Сучасні тренди та перспективи інтернет-торгівлі як інструменту стратегічного

- розвитку підприємств в умовах глобалізації. Підприємництво та інновації. 2024. № 32. С. 239–245. DOI: 10.32782/2415-3583/32.37.
27. Чірах О. Г. Електронна комерція в міжнародному бізнесі : кваліфікаційна робота бакалавра : спец. 292 «Міжнародні економічні відносини». Полтава : ПУЕТ, 2023. 88 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15281> (дата звернення: 20.03.2024).
28. Кірік В. В. Сучасні тренди у сфері ритейлу та їх вплив на споживчу поведінку : магістерська робота : спец. 076 «Підприємництво і торгівля». Івано-Франківськ : ЗВО «УКД», 2026. 119 с. URL: <http://repository.ukd.edu.ua/handle/123456789/2104> (дата звернення: 22.03.2026).
29. European e-commerce report 2024. Amsterdam University of Applied Sciences. URL: https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2024/10/CMI2024_Complete_light_v1.pdf (дата звернення: 27.03.2025).
30. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (код ЄДРПОУ 32490244) : досьє контрагента. YouControl: сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення: 23.03.2026).
31. SimilarWeb : аналітика веб-сайту epicentrk.ua. URL: <https://www.similarweb.com/website/epicentrk.ua/> (дата звернення: 23.03.2026).
32. Personalization transforms customer experience. McKinsey & Company: Impact Story. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/how-we-help-clients/personalization-transforms-customer-experience> (дата звернення: 10.04.2026).
33. How Much Value Do AI Recommendations Really Add to E-commerce? Monetizely. 2024. URL: <https://www.getmonetizely.com/articles/how-much-value-do-ai-recommendations-really-add-to-e-commerce> (дата звернення: 15.04.2026).

34. Український e-commerce 2024: звіт Promodo. Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/blog/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> (дата звернення: 17.04.2026).
35. Про компанію: мережа торговельних центрів «Епіцентр». Офіційний сайт «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr-/> (дата звернення: 17.04.2026).
36. DOU.ua Salary Survey 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-2024/> (дата звернення: 20.04.2025).
37. Ecommerce Customer Experience: 7 Strategies to Improve CX. Barilliance. URL: <https://www.barilliance.com/ecommerce-customer-experience-strategy/> (дата звернення: 21.04.2024).
38. Аналітичний звіт «Дослідження українського eCommerce: тренди та прогнози на 2025» / Агенція Promodo. 2024. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> (дата звернення: 22.04.2026).
39. Фролова Л. В., Носова Т. І. Система ключових індикаторів оцінки ефективності маркетингових заходів в електронній комерції. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т. 3. № 2. С. 84–96. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/70>.
40. Що таке конверсія і як її правильно розрахувати. Блог компанії Wedex. 2024. 7 травня. URL: <https://wedex.com.ua/blog/sho-take-konversiya-i-yak-yui-pravilno-rozrahuvati/> (дата звернення: 22.04.2026).
41. Рудь О. О. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів в умовах невизначеності: показники, підходи та методи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. № 1. С. 86–94. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17562079895714.pdf> (дата звернення: 23.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.2 – Динаміка ключових комерційних показників онлайн-продажів
ТОВ «Епіцентр К» за 2024 рік

	доля, %	Δ рік, %	Δ міс, %	К-сть чеків	Δ рік, чеки	Δ рік чеки, %	Кошик готівка, грн	Δ рік кошик готівка %	Δ рік склад, %	Маржа, %	Т.з.	Δ рік готівка, %	% online	Δ online, рік, %	% б.г.	Δ безг. рік, %
Market	98%	6%	1%	2858652	53470	2%	1048.706	2%	6%	27%	4.29934	4%	12%	35%	14%	20%
2024 M01	6%	13%	- 35%	198446	16490	9%	959.484	2%	6%	26%	5.549674	11%	12%	34%	12%	32%
2024 M02	6%	24%	4%	201457	33879	20%	958.6448	4%	5%	27%	5.222105	25%	10%	41%	14%	22%
2024 M03	8%	13%	18%	235240	25735	12%	997.0882	3%	3%	27%	4.561997	15%	10%	29%	11%	-6%
2024 M04	8%	17%	8%	240605	21503	10%	1018.102	2%	4%	27%	4.168141	11%	11%	56%	14%	79%
2024 M05	8%	-2%	-1%	237033	- 10858	-4%	1028.263	1%	7%	26%	4.40948	-3%	11%	16%	13%	6%
2024 M06	8%	6%	4%	240261	4742	2%	1075.1	3%	6%	27%	4.248868	5%	11%	42%	11%	9%
2024 M07	9%	1%	8%	252070	3012	1%	1071.93	-1%	8%	26%	4.089566	0%	12%	59%	14%	6%
2024 M08	9%	5%	2%	253072	-3083	-1%	1093.617	3%	5%	27%	3.976987	2%	13%	53%	13%	27%
2024 M09	9%	6%	0%	242377	- 13472	-5%	1048.095	2%	7%	28%	4.168263	-4%	10%	26%	21%	69%
2024 M10	9%	-4%	-6%	244847	- 12240	-5%	1072.842	3%	5%	27%	4.303673	-2%	13%	29%	13%	- 17%
2024 M11	9%	3%	6%	236873	- 12854	-5%	1116.998	5%	6%	26%	4.180028	0%	12%	16%	18%	23%
2024 M12	10%	8%	12%	276371	616	0%	1101.905	6%	8%	24%	3.555687	6%	13%	34%	15%	24%

Додаток А

Таблиця А.2 – Динаміка ключових комерційних показників онлайн-продажів
ТОВ «Епіцентр К» за 2025 рік

	доля, %	Δ рік, %	Δ рік, чеки	Δ рік, чеки, %	Кошик готівка, грн	Δ рік кошик готівка %	Δ рік склад, %	Маржа, %	Т,з.	Δ рік готівка, %	% online	Δ online, рік, %	% б.г.	Δ безг. рік, %
Market	97.8%	0.3%	- 130404	-4.6%	1108.639712	5.7%	6.2%	26.8%	4.607301	0.9%	11.0%	-4.0%	13.6%	-3.3%
2025 M01	6.8%	10.9%	5089	2.6%	1015.925977	5.9%	6.9%	26.3%	5.515329	8.6%	12.8%	22.1%	13.7%	28.3%
2025 M02	6.3%	-1.3%	-14293	-7.1%	1014.046195	5.8%	9.1%	26.5%	5.394842	-1.7%	12.3%	18.5%	14.0%	1.1%
2025 M03	7.9%	4.6%	-6943	-3.0%	1054.682092	5.8%	9.6%	27.4%	4.993954	2.7%	11.2%	16.9%	12.5%	20.8%
2025 M04	7.6%	-6.1%	-24743	- 10.3%	1070.896621	5.2%	8.8%	27.3%	4.955925	-5.6%	10.5%	-6.3%	13.1%	-9.1%
2025 M05	7.6%	-5.7%	-27064	- 11.4%	1119.282241	8.9%	4.9%	28.0%	5.184043	-3.6%	2.5%	-77.8%	11.1%	- 19.7%
2025 M06	8.2%	-0.9%	-15816	-6.6%	1126.811312	4.8%	5.0%	27.9%	4.641003	-2.1%	11.7%	2.7%	12.0%	9.2%
2025 M07	8.7%	-2.6%	-15282	-6.1%	1125.39635	5.0%	4.6%	27.4%	4.579014	-1.4%	14.2%	12.8%	12.5%	- 10.6%
2025 M08	9.2%	0.9%	-9262	-3.7%	1159.831551	6.1%	7.3%	26.7%	4.273068	2.2%	10.7%	-17.5%	12.4%	-7.0%
2025 M09	8.4%	-7.8%	-19209	-7.9%	1129.577801	7.8%	5.7%	26.9%	4.510454	-0.8%	12.0%	5.7%	14.6%	- 34.7%
2025 M10	8.9%	3.4%	-9526	-3.9%	1126.56025	5.0%	7.8%	26.6%	4.599571	0.9%	9.4%	-22.8%	15.0%	19.8%
2025 M11	9.5%	4.1%	4583	1.9%	1170.585084	4.8%	4.2%	25.1%	3.972607	6.8%	9.7%	-13.6%	15.3%	-8.9%
2025 M12	10.8%	5.7%	2062	0.7%	1146.105825	4.0%	1.7%	25.8%	3.59773	4.8%	14.1%	18.6%	15.7%	10.7%

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ РЕВІДОВАНО

Дата (рік, місяць, день)	2022	01	01
за ЄДРПОУ	32490244		
за КАТОПТГ	UA80000000000875983		
за КОПФГ	240		
за КВЕД	47.78		

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Епіцентр К"		
Територія	м. Київ, Святошинський район		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля іншими нескладованими товарами в спеціалізованих магазинах		
Середня кількість працівників	2	27 924	
Адреса, телефон	вулиця Берковецька, буд. 6-К, м. Київ, 04128		2062600
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	☐		
за міжнародними стандартами фінансової звітності	☒		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
І	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	50 200	53 272
первісна вартість	1001	117 255	130 766
накопичена амортизація	1002	67 055	77 494
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 622 235	5 541 562
Основні засоби	1010	26 578 025	34 254 994
первісна вартість	1011	39 912 303	51 054 333
знос	1012	13 334 278	16 799 339
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	2 935 063	3 839 109
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	350 328	436 992
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	39 535 851	44 125 929
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	23 001 914	24 440 847
виробничі запаси	1101	290 906	884 732
незавершене виробництво	1102	39 054	50 555
готова продукція	1103	686 222	833 069
товари	1104	21 985 732	22 672 491
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 456 991	5 979 440
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	866 777	606 645
з бюджетом	1135	12 432	19 020
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 494 678	2 449 676
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 242 792	756 390
готівка	1166	88 213	97 636
рахунки в банках	1167	774 202	412 201
Витрати майбутніх періодів	1170	19 607	26 264
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	75 775	253 616
Усього за розділом II	1195	31 170 966	34 531 898
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	70 706 817	78 657 827

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 551 442	30 775 615
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	28 710 052	30 934 225
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	4 330 565	5 897 403
Інші довгострокові зобов'язання	1515	805 559	799 100
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інших страхових резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	5 136 124	6 696 503
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 316 975	2 100 526
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	556 285	509 675
товари, роботи, послуги	1615	28 320 533	31 636 467
розрахунками з бюджетом	1620	578 903	244 250
у тому числі з податку на прибуток	1621	46 357	98 625
розрахунками зі страхування	1625	32 571	66 922
розрахунками з оплати праці	1630	229 404	349 567
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	309 160	511 986
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	37
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	450 448	659 963
Доходи майбутніх періодів	1665	481 530	584 767
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 584 832	4 362 939
Усього за розділом III	1695	36 860 641	41 027 099
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Усього за розділом IV	1800	-	-
Баланс	1900	70 706 817	78 657 827

Керівник

Головний бухгалтер

МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ

ЗАХАРКІВ ТАРАС ДМИТРОВИЧ

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Епіцентр К"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2025 01 31
за період з 01.01.2025 по 31.01.2025 рр.

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2024 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	77 972 499	71 671 451
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	5	4
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	16 344 925	12 208 905
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	39 501	55 744
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1 436	14 511
Надходження від операційної оренди	3040	637 189	161 718
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	10 976	6 525
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	110 821	78 107
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(63 483 684)	(57 846 328)
Праці	3105	(6 924 410)	(5 801 062)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1 869 348)	(1 568 640)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(4 354 614)	(3 541 635)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(825 000)	(906 000)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(1 583 300)	(1 038 300)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 946 314)	(1 597 335)
Витрачання на оплату авансів	3135	(7 676 410)	(5 441 124)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(37 540)	(45 336)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	33 503	23 515
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(1 750 684)	(627 116)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	8 987 159	9 302 209
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	126 876	218 140
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(8 041 593)	(7 820 940)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(842 025)	(94 229)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(821 608)	(575)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-9 578 350	-7 697 604
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	2 936 424	2 861 274
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	1 631 773	3 003 601
Сплату дивідендів	3355	(24 349)	(1 070)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(365 064)	(302 978)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(810 980)	(620 404)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	104 258	-1 066 779
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-486 933	537 826
Залишок коштів на початок року	3405	1 243 659	749 698
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(336)	(43 865)
Залишок коштів на кінець року	3415	756 390	1 243 659

Керівник
 Головний бухгалтер
 ПЕТРО
 ЙОСИПОВИЧ
 Ел. Федорук
 Віталій
 Богданович

МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ

ЗАХАРКІВ ТАРАС ДМИТРОВИЧ

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Епіцентр К" Дата (рік, місяць, число) 2025 01 01
 (найменування) за ЄДРПОУ 44905441
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2024 р. **ДОКУМЕНТ ПРИНЯТО**
 Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77 627 463	69 151 489
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(54 193 224)	(48 362 177)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	23 434 239	20 789 312
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 509 625	715 465
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 954 425)	(1 331 976)
Витрати на збут	2150	(17 348 045)	(14 170 466)
Інші операційні витрати	2180	(1 350 735)	(876 324)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4 290 659	5 126 011
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	39 501	86 976
Інші доходи	2240	522 300	8 075
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(625 196)	(574 747)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 433 024)	(792 323)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 794 240	3 853 992
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(542 404)	(788 444)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 251 836	3 065 548
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 251 836	3 065 548

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	53 678 642	47 518 833
Витрати на оплату праці	2505	8 950 758	7 354 131
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 795 274	1 477 150
Амортизація	2515	4 099 273	3 250 717
Інші операційні витрати	2520	6 322 482	5 140 112
Разом	2550	74 846 429	64 740 943

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

ПЕТРО
ЙОСИПОВИЧ
ЕП Федоренко
Віталій
Богданович

МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ

ЗАХАРКІВ ТАРАС ДМИТРОВИЧ

Додаток В

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Епіцентр К"	Дата (рік, місяць, число)	2023, 12, 31	КОДИ
Територія	Святошинський район м. Київ	за	1110111	UA800000000000875983
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.78	
Середня кількість працівників	2 27 395			
Адреса, телефон	вулиця Берковецька, буд. 6-К, м. Київ, 04128	2062600		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
І	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	48 682	50 200
первісна вартість	1001	105 449	117 255
накопичена амортизація	1002	56 767	67 055
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 240 257	9 617 684
Основні засоби	1010	23 493 109	26 578 025
первісна вартість	1011	34 070 705	39 911 675
знос	1012	10 577 596	13 333 650
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	2 934 488	2 935 063
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	277 112	346 397
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	34 993 648	39 527 369
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	19 945 094	23 001 912
виробничі запаси	1101	334 692	290 907
незавершене виробництво	1102	56 867	39 054
готова продукція	1103	237 448	686 222
товари	1104	19 316 087	21 985 729
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 218 249	4 716 871
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	750 769	859 015
з бюджетом	1135	117 599	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 572 423	1 611 029
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	749 201	1 242 792
готівка	1166	74 502	88 213
рахунки в банках	1167	345 190	774 202
Витрати майбутніх періодів	1170	12 735	19 607
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	181 003	75 767
Усього за розділом II	1195	26 547 073	31 526 993
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	61 540 721	71 054 362

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 486 964	28 577 809
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	25 645 574	28 736 419
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	4 543 528	4 330 565
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 121 635	773 913
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	5 665 163	5 104 478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 469 026	2 316 975
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	398 209	588 113
товари, роботи, послуги	1615	23 105 535	28 419 482
розрахунками з бюджетом	1620	395 205	566 471
у тому числі з податку на прибуток	1621	164 866	46 357
розрахунками зі страхування	1625	34 470	32 571
розрахунками з оплати праці	1630	235 821	229 404
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	325 015	651 499
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	351 178	450 318
Доходи майбутніх періодів	1665	414 699	481 530
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 500 826	3 477 102
Усього за розділом III	1695	30 229 984	37 213 465
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	61 540 721	71 054 362

Керівник

Головний бухгалтер

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається порядком, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

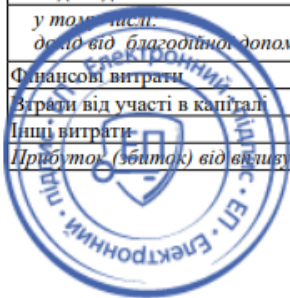
МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ

ЗАХАРКІВ ТАРАС ДМІТРОВИЧ

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Епіцентр К"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2024	01	01
		за ЄДРПОУ	32490244		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО			
за Рік 2023 р.					
		Форма № 2 Код за ДКУД	1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 151 489	57 603 192
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(48 362 177)	(38 561 917)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	20 789 312	19 041 275
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	726 144	538 470
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 331 846)	(1 108 346)
Витрати на збут	2150	(14 166 423)	(11 074 415)
Інші операційні витрати	2180	(862 611)	(1 341 964)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5 154 576	6 055 020
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	86 976	300 277
Інші доходи	2240	10 949	2 688
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(574 180)	(410 188)
Втради від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(794 030)	(2 026 898)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3 884 291	3 920 899
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(792 376)	(438 720)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 091 915	3 482 179
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

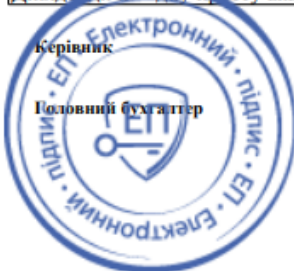
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 091 915	3 482 179

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	47 598 014	37 807 556
Витрати на оплату праці	2505	7 354 131	5 992 774
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 477 150	1 211 103
Амортизація	2515	3 250 814	2 688 725
Інші операційні витрати	2520	5 042 948	4 386 484
Разом	2550	64 723 057	52 086 642

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП
МИХАЙЛИШИН
ПЕТРО
ЙОСИПОВИЧ
ЕП-ЗГОВА
ОЛЬГА
МОЙСІЙВНА

МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ

ЗАХАРКІВ ТАРАС ДМИТРОВИЧ