

**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
ЗАЛЕВСЬКОГО ЄВГЕНІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Залевський Є.О.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Світлана КЛИМЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

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

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність, складові та значення комерційної діяльності підприємства	7
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства	18
1.3 Напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР».....	34
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.2 Аналіз основних показників господарської та комерційної діяльності підприємства	46
2.3 Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства та виявлення резервів її підвищення	59
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР».....	66
3.1 Розроблення бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства	66
3.2 Економічне обґрунтування витрат та прогноз результативності реалізації запропонованих заходів.....	75
ВИСНОВКИ	87
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	91
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

П – прибуток від реалізації;

ЧП – чистий прибуток;

ЧД – чистий дохід від реалізації;

С – собівартість реалізованої продукції;

В_{об} – витрати обігу;

$\bar{З}$ – середній залишок товарних запасів;

Д $\bar{З}$ – середня дебіторська заборгованість;

ВК – власний капітал;

А – активи;

ІС – інвестований капітал;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

NORAT – операційний прибуток після оподаткування;

Q – обсяг реалізації;

М – маржинальний дохід на одиницю продукції;

Ч_{перс} – чисельність персоналу.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах інтенсивної конкуренції та глобалізації господарських відносин підприємницькі структури змушені постійно вдосконалювати механізми здійснення комерційної діяльності для забезпечення стабільного розвитку та конкурентних переваг. Комерційна діяльність підприємства виступає центральним елементом функціонування ринкової економіки, оскільки саме через неї відбувається реалізація товарів і послуг, формування прибутку та задоволення потреб споживачів. Ефективність комерційної діяльності має прямий вплив на фінансові результати, ліквідність, інвестиційну привабливість та загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Особливої актуальності тема набуває у контексті трансформації ринкових умов, коливань попиту, технологічних інновацій та посилення потреби в оптимізації бізнес-процесів. Вироблення обґрунтованої бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє виявити резерви зростання, адаптувати комерційну політику до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгострокову фінансову стійкість.

Дослідження різних аспектів комерційної діяльності здійснюється як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У контексті формування теоретичних і практичних засад даної проблематики серед українських вчених слід виділити таких: В.В. Лазарев, який одним із перших у вітчизняній економічній науці розглядав концептуальні засади комерційної діяльності як системи економічних взаємодій підприємства на ринку; О.М. Іванова - досліджувала механізми здійснення комерційної діяльності в умовах трансформаційної економіки, зокрема питання формування комерційної політики; Ю.І. Бланк - розглядав комерційну діяльність як сукупність процедур забезпечення товарного обігу та логістичних взаємозв'язків між

ринковими агентами. Зарубіжні вчені, які досліджували питання комерційної діяльності: П. Друкер, який вважається класиком менеджменту, хто приділяв значну увагу ролі комерційних функцій у процесах управління підприємством та їх впливу на результативність діяльності; М. Портер - розробив концепцію конкурентних стратегій, що безпосередньо впливає на комерційну політику та ефективність комерційної діяльності в ринковому середовищі; Ф. Котлер - визначний фахівець у сфері маркетингу, який розглядає комерційну діяльність як комплекс маркетингових і збутових процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення фінансового результату.

Об'єктом дослідження роботи є процес підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Предметом роботи виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Метою роботи є обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

З урахуванням сформованої мети дослідження було поставлено та виконано такі завдання:

- дослідити сутність, складові та значення комерційної діяльності підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства;
- висвітлити напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства;
- зробити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР»;
- проаналізувати основні показники господарської та комерційної діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР»;
- оцінити ефективність комерційної діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР» та виявити резерви її підвищення;

- розробити бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства;
- економічно обґрунтувати витрати та прогноз результативності реалізації запропонованих заходів.

При виконанні завдань даної роботи було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних *методів* наукового пізнання, зокрема: метод теоретичного узагальнення та систематизації - для дослідження сутності поняття «комерційна діяльність», аналізу наукових підходів до визначення її змісту та ролі в системі управління підприємством; аналіз і синтез - для оцінювання складових комерційної діяльності та формування цілісної концепції підвищення її ефективності; порівняльний аналіз - для зіставлення показників діяльності підприємства у динаміці та виявлення тенденцій розвитку; економіко-статистичні методи - для оцінки ефективності комерційної діяльності; фінансово-економічний аналіз - для визначення результативності комерційних операцій та їх впливу на фінансові результати підприємства; графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження; метод економічного обґрунтування - для розроблення бізнес-пропозиції та розрахунку її очікуваної ефективності; системний підхід - для розгляду комерційної діяльності як комплексної підсистеми підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем організації та підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств, статистичні матеріали, офіційні аналітичні джерела, матеріали господарської діяльності ТОВ «Епіцентр» (фінансова та управлінська звітність підприємства, інформація з офіційного вебсайту та відкритих джерел).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, складові та значення комерційної діяльності підприємства

Комерційна діяльність підприємства виступає однією з ключових категорій у науковому дискурсі сучасної економічної науки. Незважаючи на багате різноманіття економічних категорій, комерційна діяльність має особливе значення, оскільки саме вона забезпечує безперервний процес реалізації товарів і послуг, формування доходу та досягнення фінансової стійкості підприємства.

Загалом у науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності поняття «комерційна діяльність». Так, у науково-практичних роботах комерційну діяльність розглядають як систему економічних, організаційних та управлінських процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та отримання економічного ефекту [1-3].

Одне з сучасних визначень, поширених у вітчизняній науковій літературі, характеризує комерційну діяльність як сукупність операцій з обміну товарами чи послугами на ринку з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку підприємством [4].

З іншого наукового підходу, зарубіжні академічні джерела пропонують ширше тлумачення комерційної діяльності, та розглядають її як систему взаємопов'язаних операцій із купівлі-продажу, маркетингових і логістичних процесів, що забезпечують реалізацію товарної пропозиції на ринку [5; 6; 7].

В англійських джерелах термін «commercial activity» зазвичай означає будь-яку діяльність, пов'язану з обміном товарів чи послуг для отримання доходу та

функціонування підприємства як комерційного суб'єкта. Так, у юридичних визначеннях USA зазначається, що комерційна діяльність включає будь-які операції, які здійснюються для отримання прибутку та пов'язані з торгівлею товарами чи послугами [8].

За змістом комерційна діяльність охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій: від вивчення ринкового попиту, формування товарної пропозиції та цінової політики до організації збуту, маркетингу, логістики, післяпродажного сервісу й аналізу результатів реалізації [9].

Незважаючи на відсутність єдиного закріпленого у законодавстві визначення, нормативні документи України пов'язують комерційну діяльність із поняттями підприємництва та господарської діяльності. Наприклад, у Господарському кодексі України підприємницька діяльність визначається як систематична, ініціативна господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою отримання економічного та соціального результату [10], що посилює значення комерційної складової як механізму забезпечення результативності функціонування суб'єктів господарювання.

Порівняння підходів до визначення «комерційної діяльності» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльні підходи до визначення «комерційної діяльності»

Автор / Джерело	Основне визначення	Ключові елементи
Українські автори (узагальнено)	Сукупність процесів реалізації товарів/послуг і отримання прибутку	Ринок, збут, прибуток, попит
Українські наукові праці	Система взаємопов'язаних маркетингових, збутових, логістичних операцій	Маркетинг, логістика, збут
Зарубіжні джерела	Бізнес-діяльність з метою отримання доходу	Обмін товарів/послуг, дохід
SCI/Scopus джерела	Бізнес-операції, що забезпечують генерацію доходу	Продаж, реалізація, бізнес-операції

Джерело: узагальнено автором на основі [1-9]

Подані наукові й нормативні трактування зводяться до спільної тези, що комерційна діяльність - це економічно цілеспрямований комплекс дій підприємства, який забезпечує перетворення товарів і послуг на ринку через обмінні операції з метою задоволення попиту споживачів і отримання прибутку.

Комерційна діяльність виконує стратегічну роль у забезпеченні: по-перше, формування доходів підприємства - саме через реалізацію товарів і послуг підприємство генерує виручку, яка є основним джерелом покриття витрат та формування прибутку; по-друге, забезпечення конкурентоспроможності - раціональна комерційна політика дозволяє адаптувати асортимент, ціни та канали збуту до ринкової кон'юнктури; по-третє, формування ринкової позиції підприємства - комерційна діяльність визначає частку ринку, імідж бренду та рівень лояльності клієнтів; по-четверте, підвищення фінансової стійкості - ефективні комерційні рішення сприяють оптимізації товарних запасів, прискоренню оборотності капіталу та зростанню ліквідності; по-п'яте, інформаційного забезпечення управління - через аналіз продажів і поведінки споживачів формується база для стратегічного планування.

Таким чином, комерційна діяльність є інтегруючою ланкою між виробництвом і ринком, забезпечуючи безперервність відтворювального процесу підприємства.

Функціональний зміст комерційної діяльності доцільно розглядати у взаємозв'язку із загальною системою управління підприємством. У сучасній економічній літературі виокремлюють такі ключові функції (рис.1.1):

- 1) Маркетингова функція - передбачає дослідження ринку, аналіз попиту, сегментацію споживачів, формування товарної та комунікаційної політики. Вона забезпечує відповідність пропозиції підприємства реальним потребам споживачів [11]. У межах концепції ринкової орієнтації, запропонованої Narver John C. та Slater Stanley F., ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від здатності глибоко інтегрувати маркетингову інформацію в управлінські рішення [12].



Рисунок 1.1 – Функції комерційної діяльності

Джерело: систематизовано автором на основі [11-16]

2) Збутова функція - охоплює організацію каналів розподілу, управління продажами, формування договірних відносин із контрагентами [13]. Вона передбачає:

- вибір оптимальних каналів реалізації;
- організацію системи оптового та роздрібного продажу;
- управління дилерською та дистриб'юторською мережею;
- контроль виконання умов договорів.

Збутова функція безпосередньо впливає на швидкість обороту товарів та обсяг виручки.

3) Цінова функція - включає розробку цінової стратегії з урахуванням витрат, рівня конкуренції та еластичності попиту. Раціональна цінова політика дозволяє забезпечити необхідний рівень рентабельності, підтримувати конкурентні позиції, регулювати обсяги реалізації [14].

4) Логістична функція - забезпечує оптимізацію матеріальних потоків: постачання, транспортування, складування та управління запасами. Згідно з

концепцією управління ланцюгами постачання, розробленою Martin Christopher, інтеграція логістики у комерційну діяльність дозволяє суттєво знизити витрати обігу та підвищити швидкість реагування на ринкові зміни [15].

5) Аналітична функція - полягає у здійсненні економічного аналізу результатів продажів, оцінці ефективності товарних груп, визначенні рентабельності комерційних операцій. Основними індикаторами виступають:

- обсяг товарообороту;
- валовий та чистий прибуток;
- рівень рентабельності;
- оборотність товарних запасів;
- коефіцієнт маржинального доходу.

6) Інноваційна функція - сучасні умови господарювання потребують впровадження цифрових технологій у сфері комерції (CRM-системи, електронна комерція, аналітика великих даних). Згідно з теорією підприємницьких інновацій Joseph Schumpeter, саме комерційне впровадження нововведень забезпечує економічний ефект інноваційної діяльності [16].

Комерційна діяльність тісно пов'язана з класичними функціями менеджменту, які представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Взаємозв'язок комерційної діяльності з функціями управління

Функція управління	Прояв у комерційній діяльності
Планування	Прогнозування обсягів продажів, формування бюджету комерційних витрат
Організація	Формування структури відділу продажів, логістики, маркетингу
Мотивація	Система стимулювання персоналу відділу збуту
Контроль	Аналіз виконання планів реалізації, оцінка KPI

Джерело: систематизовано автором на основі [17]

Таким чином, комерційна діяльність виступає практичною реалізацією управлінських рішень у сфері ринкової взаємодії підприємства.

Розглянемо стратегічну роль комерційної діяльності у функціонуванні підприємства.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки комерційна діяльність набуває не лише операційного, а й стратегічного значення. Вона виступає ключовим механізмом реалізації загальної стратегії підприємства та забезпечує трансформацію його ресурсного потенціалу у стійкі конкурентні переваги. Стратегічна роль комерційної діяльності полягає у формуванні довгострокових орієнтирів ринкової поведінки підприємства, забезпеченні адаптивності до змін зовнішнього середовища та створенні умов для сталого розвитку.

З позицій теорії конкурентних переваг, запропонованої М. Портером джерела довгострокової конкурентоспроможності підприємства формуються у процесі створення та реалізації цінності для споживача [18]. Саме комерційна діяльність забезпечує завершальну стадію ланцюга створення вартості - доставку продукту споживачеві та отримання доходу. Від ефективності організації каналів збуту, цінової політики, сервісного обслуговування та комунікаційної стратегії залежить здатність підприємства утримувати конкурентні позиції на цільових ринках.

У контексті ринкової орієнтації підприємства, концептуально обґрунтованої Ф. Котлером, комерційна діяльність виступає інтегрованою системою дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів із одночасним досягненням стратегічних цілей суб'єкта господарювання [19]. Таким чином, комерційна діяльність набуває стратегічного виміру через формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами, партнерськими структурами та іншими стейкхолдерами.

Стратегія підприємства визначає його місію, бачення, довгострокові цілі та напрями розвитку. Комерційна діяльність, у свою чергу, є механізмом практичного втілення цих стратегічних орієнтирів через: вибір і освоєння цільових сегментів ринку; формування конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування); управління портфелем товарів і послуг; формування довгострокових партнерських відносин із контрагентами; забезпечення стабільності грошових

потоків. У стратегічному аспекті комерційна діяльність не обмежується лише продажем продукції. Вона передбачає комплексне управління ринковою поведінкою підприємства, спрямоване на досягнення синергії між виробничим, фінансовим і маркетинговим потенціалом [20].

Комерційна діяльність є ключовим фактором формування та підтримання конкурентних переваг. Вона впливає на рівень цінової гнучкості підприємства, швидкість реагування на зміни попиту, здатність адаптувати асортимент до споживчих тенденцій, розвиток бренду та репутації. У межах ресурсної концепції фірми (resource-based view) стратегічна перевага формується завдяки унікальним ресурсам і компетенціям. Комерційна діяльність, зокрема управління клієнтськими відносинами, інформаційними системами збуту та логістичними процесами, може виступати саме такою унікальною компетенцією, що важко піддається копіюванню конкурентами [21].

У стратегічному вимірі комерційна діяльність визначає структуру доходів підприємства, їхню стабільність та прогнозованість. Раціональна комерційна політика дозволяє диверсифікувати джерела доходу, мінімізувати ризики коливань попиту, оптимізувати дебіторську заборгованість, прискорити оборотність оборотного капіталу [22]. Стратегічно орієнтована комерційна діяльність сприяє формуванню позитивних грошових потоків, що забезпечує інвестиційні можливості підприємства та його фінансову незалежність.

В умовах цифровізації економіки комерційна діяльність стає драйвером інноваційних трансформацій. Впровадження електронної комерції, автоматизованих систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), цифрових каналів просування та аналітики великих даних формує новий стратегічний формат ринкової взаємодії [23]. Ідеї інноваційного розвитку, закладені у працях Й Шумпетера, підкреслюють, що економічне зростання відбувається через комерційне впровадження нововведень. Отже, стратегічна роль комерційної діяльності полягає не

лише в реалізації існуючих товарів, а й у комерціалізації інноваційних продуктів та технологій.

Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності, турбулентності та ризиків. Стратегічна роль комерційної діяльності полягає у забезпеченні гнучкості підприємства через постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, аналіз поведінки споживачів, диверсифікацію каналів збуту, а також використання альтернативних моделей продажу (онлайн-канали, маркетплейси тощо) [24]. Таким чином, комерційна діяльність виступає інструментом антикризового управління та адаптації підприємства до змін економічного середовища.

У стратегічному вимірі комерційна діяльність впливає на капіталізацію підприємства, його ділову репутацію та інвестиційну привабливість. Стабільне зростання обсягів реалізації, формування лояльної клієнтської бази та ефективна комунікаційна політика підвищують ринкову вартість бізнесу [25]. Комерційна діяльність стає чинником формування нематеріальних активів - бренду, ділової репутації, клієнтського капіталу. Саме ці елементи визначають стратегічну перспективу розвитку підприємства у довгостроковому періоді.

Отже, стратегічна роль комерційної діяльності полягає у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та ринкової адаптивності підприємства. Вона інтегрує виробничі, маркетингові та фінансові процеси в єдину систему створення та реалізації цінності для споживача. Ефективно організована комерційна діяльність виступає не лише інструментом отримання прибутку, а стратегічним чинником розвитку підприємства, що визначає його позицію на ринку, потенціал зростання та здатність до інноваційної трансформації.

Класифікація комерційної діяльності є необхідною передумовою її системного дослідження та ефективного управління. Вона дозволяє структурувати різноманітні форми та напрями ринкової активності підприємства, визначити їх змістовні характеристики, функціональне призначення та взаємозв'язки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація комерційної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види комерційної діяльності	Характеристика
За напрямками здійснення	Постачальницька (закупівельна); Збутова (реалізаційна); Посередницька; Комерційно-сервісна	Відображає стадії руху товару від постачання ресурсів до післяпродажного обслуговування споживачів
За масштабом діяльності	Локальна; Регіональна; Національна; Міжнародна (зовнішньоекономічна)	Визначає географічний рівень охоплення ринку та просторові межі здійснення операцій
За формою організації	Пряма; Опосередкована; Традиційна (офлайн); Електронна (e-commerce)	Характеризує спосіб взаємодії з контрагентами та використання каналів збуту
За об'єктом операцій	Товарна; Послугова; Інноваційна; Інтелектуальна	Відображає економічну природу об'єкта купівлі-продажу (матеріальні, нематеріальні активи, результати НДДКР)
За характером ринкової поведінки	Реактивна; Проактивна; Інноваційно-орієнтована	Визначає ступінь активності підприємства у формуванні попиту та освоєнні нових ринкових ніш
За ступенем інтеграції	Вертикально інтегрована; Горизонтально інтегрована; Кластерна; Альянсна	Характеризує рівень кооперації підприємства з іншими суб'єктами господарювання
За тривалістю операцій	Короткострокова; Середньострокова; Довгострокова	Відображає часовий горизонт реалізації комерційних угод
За рівнем ризику	Низькоризикова; Середньоризикова; Високоризикова	Визначається ступенем невизначеності зовнішнього середовища та ймовірністю фінансових втрат
За типом контрагентів	B2B; B2C; B2G; C2C	Відображає модель взаємодії підприємства з бізнесом, кінцевими споживачами або державними структурами
За рівнем цифровізації	Традиційна; Омніканальна; Повністю цифрова	Характеризує ступінь використання цифрових технологій у процесі здійснення комерційних операцій

Джерело: сформовано автором на основі [10; 16; 17; 26-34]

Представлена у табл.1.3 класифікація має комплексний характер і дозволяє розглядати комерційну діяльність підприємства як багатовимірну систему, що функціонує в різних організаційних, ринкових і технологічних умовах. Така систематизація створює методичну основу для подальшого аналізу ефективності

комерційної діяльності, формування стратегії її розвитку та вдосконалення механізмів управління підприємством.

Варто зазначити, що ефективна комерційна діяльність ґрунтується на таких основних принципах:

- орієнтація на споживача та ринковий попит;
- гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища;
- інтеграція маркетингових та логістичних рішень;
- оптимальне використання ресурсів;
- застосування сучасних інформаційних технологій у процесах комерції.

Ці принципи дозволяють підприємствам планувати діяльність так, щоб забезпечити високий рівень результативності та конкурентоспроможності.

Щодо динаміки показників комерційної діяльності в Україні, то за даними Державної служби статистики України та інших аналітичних ресурсів, у 2025 році спостерігається зростання роздрібних продажів підприємств, що є одним із ключових показників ефективної комерційної діяльності: у деякі місяці річні темпи зростання роздрібних продажів перевищують 20 % порівняно з попереднім роком (рис.1.2).

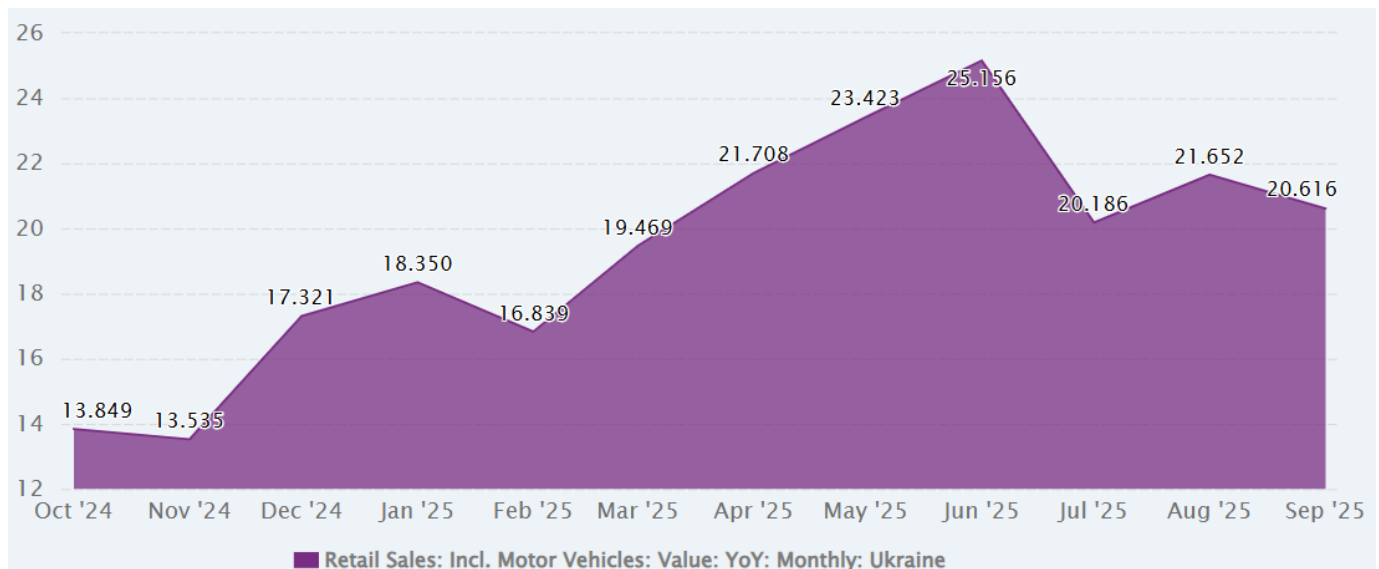


Рисунок 1.2 – Динаміка роздрібних продажів в Україні за 2024-2025 рр., % [35]

Також дані торгівлі свідчать про стабілізацію та поступове відновлення обсягів роздрібного товарообороту після значного падіння, пов'язаного зі складними економічними умовами в попередні роки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Динаміка роздрібного товарообороту України за 2023-2025 рр.

Показник	Рік / період	Значення, млрд.грн	Примітки
Роздрібний товарооборот (усього)	2023	1 822	Зростання +15,4 % до 2022 р.
Роздрібний товарооборот підприємств	2023	1 227	Підприємства (юридичні особи)
Роздрібний товарооборот (усього)	2024	2 172	Дані за період 2024 р.
Товарооборот I кв.	2025	577,9	+5,1% у 1-3 кв 2024 р.
Товарооборот I кв. підприємств	2025	400,8	+4,8% у 1-3 кв 2024 р.
Роздрібний товарооборот (січень-вересень)	2025	1 892	+6% за січень-вересень 2024 р.
Роздрібний товарооборот I півріччя	2025	1 213	+6,3% за I півр. 2024 р.
Продажі роздрібних мереж I півріччя	2025	936,6	+17% за I півр. 2024 р. (лояльні лідери)

Джерело: сформовано автором на основі [36-38]

Статистичні показники загального обсягу роздрібних продажів та динаміки продажів продукції виступають важливими індикаторами результативності комерційної діяльності підприємств і дозволяють оцінювати тенденції розвитку ринку. Так, дані табл.1.4 підтверджують відновлення роздрібних продажів за 2023-2025 рр. після падіння у 2022 році, що є важливим індикатором поступової стабілізації комерційної діяльності в Україні. Позитивна динаміка обсягів роздрібного товарообороту, особливо в 2023 році (+15,4 %), свідчить про активізацію споживчого попиту та адаптацію бізнесу до умов війни та економічного тиску. В 2025 році зростання триває, хоча темпи можуть бути нижчими порівняно з 2023 роком, що відображає процес поступового економічного відновлення.

В цілому, аналіз динаміки показників роздрібного товарообороту України засвідчив поступове відновлення комерційної активності підприємств у 2023-2025 рр., що підтверджує важливість удосконалення механізмів управління комерційною діяльністю в умовах нестабільного економічного середовища.

Таким чином, комерційна діяльність виступає визначальним елементом системи управління підприємством та стратегічним чинником його сталого розвитку, що обумовлює актуальність подальших досліджень і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

В умовах динамічного ринкового середовища оцінювання ефективності комерційної діяльності набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Комерційна діяльність, як інтегрована підсистема управління, охоплює процеси постачання, збуту, формування асортименту, ціноутворення та взаємодії з клієнтами, а тому потребує комплексного, системного аналізу її результативності.

Відповідно до концепції управління результативністю, розвиненої у працях П. Друкера, ефективність управління визначається не лише досягненням запланованих показників, а й здатністю підприємства забезпечувати довгострокову цінність для споживача [39]. У цьому контексті оцінювання ефективності комерційної діяльності слід розглядати як процес визначення ступеня досягнення комерційних цілей підприємства при оптимальному використанні ресурсів.

Необхідність оцінювання ефективності комерційної діяльності зумовлена такими чинниками:

- зростанням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- підвищенням вимог споживачів до якості товарів та сервісу;
- необхідністю раціонального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;

– потребою своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Оцінювання ефективності дозволяє виявити резерви підвищення прибутковості, оптимізувати витрати обігу, підвищити оборотність капіталу та забезпечити стабільність грошових потоків. Крім того, воно є інформаційною основою для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розвитку каналів збуту, диверсифікації асортименту та впровадження цифрових технологій.

Основні завдання оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства представлено на рис. 1.3.

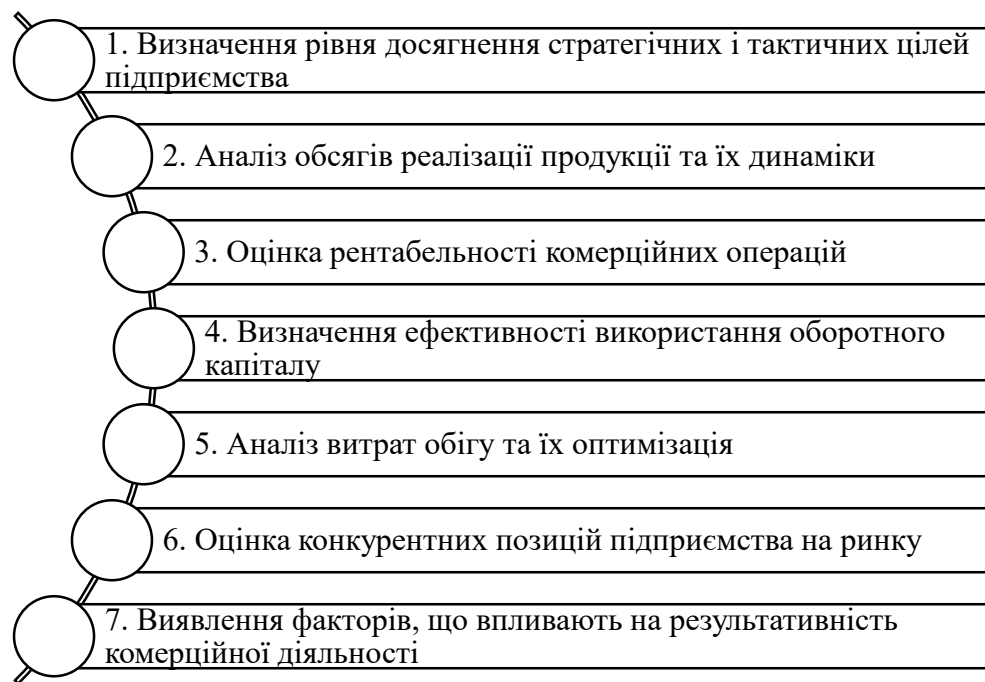


Рисунок 1.3 – Завдання оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [40; 43]

Таким чином, оцінювання має як аналітичну, так і прогностичну функцію, забезпечуючи підґрунтя для планування подальшого розвитку підприємства.

Методичне забезпечення оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства передбачає використання системи науково обґрунтованих підходів, що дозволяють комплексно дослідити результативність комерційних процесів, визначити

вплив внутрішніх і зовнішніх факторів та сформуванати аналітичну основу для прийняття управлінських рішень. Вибір конкретного підходу залежить від цілей аналізу, інформаційної бази та особливостей функціонування підприємства.

У сучасній економічній науці виокремлюють декілька ключових методичних підходів до оцінювання ефективності комерційної діяльності. Представимо узагальнену таблицю показників оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Система показників оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

Методичний підхід	Показник	Формула розрахунку	Економічна інтерпретація
1	2	3	4
Фінансово-економічний	1.Рентабельність продажів (ROS)	$ROS = \frac{\Pi}{\text{ЧД}} \times 100\%$	Відображає частку прибутку в кожній гривні реалізованої продукції; характеризує прибутковість комерційної діяльності.
	2.Рентабельність витрат обігу	$R_b = \frac{\Pi}{B_{об}} \times 100\%$	Показує ефективність витрат, пов'язаних із реалізацією продукції.
	3.Валова маржа	$GM = \frac{\text{ЧД} - C}{\text{ЧД}} \times 100\%$	Характеризує здатність підприємства формувати прибуток від основної комерційної діяльності.
	4.Оборотність товарних запасів	$O_3 = \frac{\text{ЧД}}{3}$	Визначає швидкість реалізації товарних запасів.
	5.Період обороту запасів	$T_3 = \frac{360}{O_3}$	Відображає середню тривалість зберігання товарів до моменту їх реалізації.

Закінчення табл. 1.5

1	2	3	4
Факторний	6.Зміна прибутку під впливом обсягу реалізації	$\Delta\Pi_Q = \Delta Q \times M$	Визначає вплив зміни обсягу продажу на величину прибутку.
	7.Зміна прибутку під впливом рівня витрат	$\Delta\Pi_B = \Delta B \times Q$	Оцінює вплив зміни витрат на фінансовий результат.
Вартісний (value-based)	8.Рентабельність власного капіталу (ROE)	$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{БК}} \times 100\%$	Показує ефективність використання власного капіталу.
	9.Рентабельність активів (ROA)	$ROA = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100\%$	Характеризує здатність активів генерувати прибуток.
	10.Економічна додана вартість (EVA)	$EVA = NOPA - (IC \times WACC)$	Відображає створення доданої вартості понад вартість залученого капіталу.
Процесний (операційний)	11.Оборотність дебіторської заборгованості	$O_d = \frac{\text{ЧД}}{\text{ДЗ}}$	Визначає швидкість повернення коштів від покупців.
	12.Період інкасації дебіторської заборгованості	$T_d = \frac{360}{O_d}$	Характеризує середній термін погашення дебіторської заборгованості.
	13.Коефіцієнт виконання плану продажів	$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Факт}}{\text{План}}$	Оцінює ступінь досягнення запланованих обсягів реалізації.
Маркетинговий	14.Частка ринку	$MS = \frac{\text{Обсяг продажу підприємства}}{\text{Обсяг ринку}} \times 100\%$	Відображає конкурентну позицію підприємства на ринку
	15.Коефіцієнт утримання клієнтів	$CRR = \frac{K_{\text{кін}} - K_{\text{нов}}}{K_{\text{поч}}}$	Характеризує стабільність клієнтської бази
Збалансований (BSC)	16.Індекс зростання продажів	$I_{\text{зр}} = \frac{\text{ЧД}_1 - \text{ЧД}_0}{\text{ЧД}_0} \times 100\%$	Показує динаміку розвитку комерційної діяльності.
	17.Продуктивність персоналу	$P_{\text{перс}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Ч}_{\text{перс}}}$	Визначає ефективність використання трудових ресурсів у сфері реалізації.

Джерело: сформовано автором на основі [40-43]

1. Фінансово-економічний (результативний) підхід - є найбільш поширеним у практиці господарювання. Його сутність полягає у використанні системи кількісних економічних показників, які відображають результати комерційної діяльності та рівень використання ресурсів. До основних показників належать:

- обсяг реалізації (товарооборот);
- валовий дохід;
- прибуток від реалізації;
- рівень рентабельності продажів;
- витрати обігу;
- коефіцієнт оборотності товарних запасів;
- маржинальний дохід.

Фінансові показники формуються відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Методологічну основу їх розрахунку визначає Міністерство фінансів України через положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Перевагою підходу є простота застосування та можливість динамічного аналізу. Недоліком - обмеженість у врахуванні нефінансових чинників, зокрема якість сервісу, задоволеність клієнтів тощо.

2. Факторний підхід - передбачає дослідження впливу окремих чинників на зміну результативних показників комерційної діяльності. Застосовуються методи:

- ланцюгових підстановок;
- абсолютних і відносних різниць;
- індексний метод;
- кореляційно-регресійний аналіз.

Факторний аналіз дозволяє визначити, якою мірою зміна обсягів реалізації, цінової політики, структури асортименту або витрат вплинула на прибутковість підприємства. Теоретичне підґрунтя такого підходу пов'язане з концепцією управління результативністю, сформульованою П. Друкером, який наголошував на необхідності вимірювання результатів діяльності для забезпечення її ефективності

[39]. Перевагою підходу є можливість виявлення внутрішніх резервів зростання, недоліком - потреба у детальній аналітичній інформації.

3. Вартісний (value-based) підхід - орієнтується на визначення внеску комерційної діяльності у формування вартості підприємства. Основними показниками є економічна додана вартість (EVA), чиста приведена вартість (NPV), ринкова капіталізація, показники створення акціонерної вартості. Цей підхід базується на концепції конкурентних переваг М. Портера, згідно з якою довгострокова ефективність підприємства визначається здатністю створювати стійку економічну цінність [33]. Перевагою підходу є стратегічна орієнтація; недоліком - складність розрахунків і необхідність прогнозних даних.

4. Процесний підхід - розглядає комерційну діяльність як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів: закупівля, логістика, управління запасами, продаж, післяпродажне обслуговування. Оцінювання здійснюється через показники продуктивності процесів тривалості операційного циклу, швидкості обробки замовлень, рівня виконання замовлень, коефіцієнту повернень тощо. Цей підхід узгоджується з концепцією реінжинірингу бізнес-процесів, розробленою М. Хаммером, яка передбачає підвищення ефективності через оптимізацію процесів [44]. Процесний підхід є особливо актуальним для підприємств торгівлі та роздрібних мереж, де швидкість обслуговування та логістична ефективність визначають конкурентоспроможність.

5. Маркетинговий підхід - акцентує увагу на ринкових показниках ефективності, зокрема частки ринку, індексу задоволеності клієнтів, рівня лояльності (NPS), коефіцієнту утримання клієнтів, ефективності каналів збуту тощо. Він ґрунтується на концепції ринкової орієнтації підприємства, розвиненій у працях Ф. Котлера та К. Келлера [32]. Перевагою є врахування поведінки споживачів; недоліком - складність кількісного вимірювання окремих якісних характеристик.

6. Збалансований (інтегрований) підхід. Сучасні умови господарювання потребують поєднання фінансових і нефінансових індикаторів. Таку модель

запропонували Р. Каплан та Д. Нортон у концепції Balanced Scorecard [45]. Оцінювання здійснюється за чотирма перспективами, зокрема фінансовою; клієнтською; внутрішніх бізнес-процесів; навчання та розвитку. Збалансований підхід дозволяє пов'язати оперативні показники з довгостроковою стратегією підприємства та забезпечити комплексний моніторинг ефективності комерційної діяльності.

7. Цифрово-аналітичний підхід. У сучасній економіці значного поширення набуває використання цифрової аналітики та Big Data для оцінювання комерційної діяльності. Цей підхід базується на обробці великих масивів даних щодо поведінки споживачів, структури продажів, сезонності попиту. Дослідження впливу цифрових технологій на результативність бізнесу відображені у працях Е. Бріньольфссон, який довів зростання продуктивності підприємств за умови ефективного використання цифрових інструментів [46; 47].

Об'єктивність та достовірність оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства безпосередньо залежать від якості інформаційної бази дослідження. Інформаційне забезпечення виступає системоутворювальним елементом процесу аналізу, оскільки формує основу для розрахунку показників, проведення факторного аналізу, обґрунтування управлінських рішень та розроблення бізнес-пропозицій щодо підвищення результативності діяльності підприємства.

Відповідно до положень Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», фінансова звітність є основним джерелом узагальненої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів суб'єкта господарювання. Саме вона становить базову інформаційну платформу для оцінювання ефективності комерційної діяльності.

Нижче подано узагальнюючу табл. 1.6 з переліком джерел інформації, що використовуються для оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства.

Таблиця 1.6 – Система джерел інформації для оцінювання ефективності
комерційної діяльності підприємства

Група джерел	Конкретні документи / дані	Основні показники, що формуються	Призначення в оцінюванні
Фінансова звітність	Баланс (Звіт про фінансовий стан); Звіт про фінансові результати; Звіт про рух грошових коштів; Примітки до фінансової звітності	дохід від реалізації, прибуток, рентабельність, структура активів, ліквідність, фінансова стійкість	базова оцінка фінансової результативності та ефективності використання ресурсів
Управлінський облік	Звіти про виконання бюджету; калькуляції собівартості; аналітика за товарними групами; внутрішні звіти щодо витрат обігу	маржинальний дохід, рентабельність асортименту, витрати обігу, ефективність підрозділів	оперативний контроль комерційних процесів та прийняття управлінських рішень
Оперативна внутрішня інформація	договори з постачальниками та покупцями; плани продажів; звіти CRM/ERP; дані про товарні запаси	оборотність запасів, дебіторська заборгованість, виконання плану реалізації	оцінювання швидкості обігу ресурсів та ефективності збутової діяльності
Статистична інформація	дані Державна служба статистики України; галузеві статистичні збірники	динаміка товарообороту, середньогалузеві показники, індекси споживчих цін	порівняльний аналіз, бенчмаркінг, оцінка ринкових тенденцій
Маркетингові дослідження	результати опитувань споживачів; аналіз конкурентів; галузеві огляди; аналітичні звіти	частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, конкурентна позиція	оцінювання ринкової ефективності та стратегічної позиції підприємства
Нормативно-правова база	Господарський кодекс України; Податковий кодекс України; Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»; положення (стандарты) бухгалтерського обліку	нормативні вимоги до формування доходів, витрат, прибутку	забезпечення правомірності та методичної коректності оцінювання
Міжнародні стандарти	Стандарти фінансової звітності International Financial Reporting Standards Foundation	уніфіковані принципи визнання доходів, витрат, активів	забезпечення порівнянності показників на міжнародному рівні

Джерело: сформовано автором на основі [48; 49]

Представлена система джерел інформації має комплексний характер і поєднує внутрішні та зовнішні інформаційні потоки. Фінансова та управлінська звітність формують кількісну основу оцінювання, статистичні та маркетингові дані забезпечують галузевий і конкурентний контекст, а нормативно-правові акти регламентують методологічну коректність розрахунків. Комплексне використання зазначених джерел дозволяє сформувати об'єктивну та всебічну оцінку ефективності комерційної діяльності підприємства.

Отже, оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства є необхідною складовою системи управління, що забезпечує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень. Комплексний підхід до оцінювання, заснований на поєднанні фінансових, економічних та маркетингових показників, дозволяє визначити рівень результативності комерційної діяльності, виявити резерви її підвищення та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

1.3 Напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства

Ефективність комерційної діяльності підприємства визначається здатністю забезпечувати стаке зростання обсягів реалізації, прибутковості, ринкової частки та конкурентних переваг за умов раціонального використання ресурсів. У сучасному конкурентному середовищі підвищення ефективності комерційної діяльності виступає не разовим заходом, а безперервним процесом удосконалення системи збуту, управління асортиментом, взаємодії з клієнтами, логістики та маркетингових комунікацій.

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі, зокрема для ТОВ «Епіцентр», яке функціонує у форматі національної торговельної мережі з широким асортиментом

товарів, комерційна діяльність є ключовою сферою формування фінансових результатів. Саме ефективність організації товаропостачання, ціноутворення, просування та обслуговування споживачів визначає рівень прибутковості та стабільність позицій на ринку.

Підвищення ефективності комерційної діяльності базується на таких принципах:

1. Системності – розгляд комерційної діяльності як інтегрованої сукупності взаємопов’язаних процесів (закупівля – зберігання – реалізація – сервіс).
2. Комплексності – поєднання фінансових, маркетингових, логістичних та організаційних заходів.
3. Орієнтації на споживача – формування асортименту та сервісу відповідно до потреб клієнтів.
4. Економічної доцільності – співвідношення витрат і результатів.
5. Інноваційності – впровадження цифрових технологій, автоматизації та сучасних методів управління.
6. Гнучкості та адаптивності – здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон’юнктури.

Реалізація зазначених принципів передбачає використання відповідних механізмів, методів та інструментів управління.

У сучасних умовах механізми підвищення ефективності мають системний характер і спрямовані не лише на зростання обсягів реалізації, а й на оптимізацію витрат, прискорення оборотності ресурсів та формування довгострокових конкурентних переваг.

У табл. 1.6 згруповано перелік механізмів, методів та інструментів підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Таблиця 1.7 – Механізми, методи та інструменти підвищення ефективності
комерційної діяльності підприємства

Механізм	Основна мета	Методи реалізації	Інструменти впровадження	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Організаційно-економічний	забезпечення системності управління та контролю результатів	стратегічне і оперативне планування; бюджетування; нормування витрат; аналіз відхилень; внутрішній аудит	KPI; центри фінансової відповідальності; управлінська звітність; система мотивації персоналу	зростання прибутковості, підвищення керованості комерційних процесів
Маркетинговий	посилення конкурентних позицій і зростання обсягів продажів	сегментація ринку; позиціонування; управління асортиментом; диференційоване ціноутворення	Category management; ABC-аналіз; програми лояльності; омніканальні продажі; digital-маркетинг	збільшення частки ринку, підвищення маржинальності та лояльності клієнтів
Логістичний	оптимізація товаропотоків і скорочення витрат обігу	ABC- та XYZ-аналіз; прогнозування попиту; управління запасами; SCM	WMS-системи; розподільчі центри; автоматизовані склади; електронний обмін даними	прискорення оборотності запасів, зменшення логістичних витрат
Фінансовий	забезпечення фінансової стійкості та рентабельності	аналіз рентабельності; управління дебіторською заборгованістю; оптимізація витрат; вартісно-орієнтоване управління	бюджетування; фінансовий моніторинг; факторний аналіз; показники EVA, ROI, ROE	підвищення прибутковості, зростання вартості підприємства
Інноваційно-цифровий	підвищення продуктивності та якості управління	автоматизація процесів; прогнозна аналітика; електронна комерція	ERP; CRM; BI-системи; Big Data; онлайн-платформи	оптимізація бізнес-процесів, розширення каналів збуту

Закінчення табл. 1.7

1	2	3	4	5
Соціально-управлінський	підвищення результативності праці персоналу	навчання; оцінювання ефективності; матеріальне та нематеріальне стимулювання	система преміювання; тренінги; корпоративні стандарти обслуговування	зростання продуктивності праці та якості сервісу

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Комплексне застосування наведених механізмів дозволяє сформувати інтегровану систему управління комерційною діяльністю підприємства. Організаційно-економічний механізм забезпечує стратегічну узгодженість дій, маркетинговий - орієнтацію на споживача та конкурентоспроможність, логістичний - раціональність використання ресурсів, фінансовий - стабільність і прибутковість, інноваційно-цифровий - технологічну модернізацію, а соціально-управлінський - ефективність людського капіталу. Узгоджена реалізація зазначених інструментів створює передумови для сталого підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Стратегічні напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства визначають довгострокову траєкторію його розвитку та формують основу для забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. На відміну від оперативних заходів, стратегічні рішення мають системний характер, орієнтовані на створення стійких конкурентних переваг і пов'язані з трансформацією бізнес-моделі підприємства, структури асортименту, каналів збуту та організаційної архітектури управління.

Теоретичною основою стратегічного управління виступає концепція конкурентних переваг, розроблена М. Портером, згідно з якою довгостроковий успіх підприємства забезпечується через реалізацію однієї з базових стратегій - лідерства за витратами, диференціації або фокусування [18]. Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема для ТОВ «Епіцентр», актуальним є поєднання стратегії диференціації

(широкий асортимент, додаткові сервіси) із елементами цінового лідерства в окремих товарних категоріях.

1. Стратегія оптимізації та диверсифікації асортименту. Асортиментна політика є ядром комерційної діяльності торговельного підприємства. Згідно з концепцією управління товарним портфелем, запропонованою І. Ансоффом, диверсифікація виступає одним із ключових напрямів стратегічного зростання [50].

Для підприємства типу ТОВ «Епіцентр», за матеріалами якого буде виконуватись дана кваліфікаційна бакалаврська робота, стратегічними орієнтирами є: розширення асортименту в категоріях із високою маржинальністю; розвиток власних торгових марок (Private Label); оптимізація структури товарного портфеля на основі ABC- та BCG-аналізу; скорочення малорентабельних позицій. Запровадження стратегії розвитку власних брендів дозволяє підвищити контроль над ціноутворенням, зміцнити лояльність споживачів і забезпечити вищий рівень маржі. Міжнародний досвід свідчить, що частка Private Label у структурі продажів провідних роздрібних мереж постійно зростає, що позитивно впливає на прибутковість бізнесу [51; 52].

2. Стратегія цифрової трансформації та омніканальності. У сучасних умовах цифровізація виступає одним із ключових стратегічних чинників підвищення ефективності комерційної діяльності. Концепція цифрової трансформації базується на інтеграції онлайн- та офлайн-каналів збуту, автоматизації бізнес-процесів та використанні аналітики великих даних. Відповідно до підходів, викладених у дослідженнях Ф. Котлера, сучасний маркетинг орієнтований на формування цілісного клієнтського досвіду, що досягається через омніканальну модель взаємодії зі споживачем [32].

Для ТОВ «Епіцентр» стратегічними заходами є: розвиток електронної торговельної платформи; інтеграція CRM-систем з аналітичними модулями; впровадження персоналізованих пропозицій; автоматизація складських процесів і логістики; використання Big Data для прогнозування попиту. Реалізація

омніканальної стратегії сприяє розширенню географії продажів, підвищенню зручності для клієнтів та зростанню обсягів реалізації.

3. Стратегія підвищення операційної ефективності та управління ланцюгами постачання. Одним із стратегічних напрямів є удосконалення логістичної інфраструктури та оптимізація ланцюгів постачання. Відповідно до концепції управління ланцюгами створення вартості, запропонованої М. Портером, ефективність підприємства залежить від узгодженості всіх етапів створення цінності: від закупівлі до післяпродажного обслуговування [33]. Стратегічні заходи включають: централізацію закупівель, створення регіональних логістичних хабів, укладання довгострокових контрактів із ключовими постачальниками, впровадження систем управління запасами на основі прогнозової аналітики, а також диверсифікацію джерел постачання для мінімізації ризиків. Підвищення операційної ефективності дозволяє зменшити витрати обігу, прискорити оборотність товарів та забезпечити стабільність постачання.

4. Стратегія клієнтоорієнтованості та формування лояльності. В умовах високої конкуренції утримання клієнтів є більш економічно доцільним, ніж залучення нових. Згідно з концепцією маркетингу взаємовідносин, сформульованою К. Гренроосом, довгострокові взаємовигідні відносини зі споживачами створюють додану цінність і забезпечують стабільний попит [53]. Стратегічними напрямками у цьому контексті є таке: розвиток програм лояльності; підвищення якості сервісу; персоналізація пропозицій; впровадження систем зворотного зв'язку; удосконалення стандартів обслуговування.

Для підприємств формату DIY та гіпермаркетів, до яких належить ТОВ «Епіцентр», важливим є формування комплексного клієнтського досвіду, що поєднує широкий вибір товарів, професійні консультації та додаткові сервісні послуги.

5. Стратегія фінансової стійкості та вартісно-орієнтованого управління. Стратегічний розвиток підприємства має ґрунтуватися на принципах вартісно-орієнтованого управління, що передбачає максимізацію ринкової вартості бізнесу.

Відповідно до підходів, розроблених А. Раппапортом, ключовим критерієм ефективності є створення доданої вартості для власників [54]. У межах цього напрямку доцільним є такі заходи, як контроль рентабельності капіталу, оптимізація структури фінансування, управління грошовими потоками, зниження фінансових ризиків, оцінювання інвестиційних проєктів за показниками NPV та IRR.

Для ТОВ «Епіцентр» важливо забезпечити баланс між інвестиціями в розвиток мережі та підтриманням належного рівня ліквідності.

Вітчизняні підприємства стикаються з низкою викликів таких., як макроекономічна нестабільність, інфляційні ризики, логістичні обмеження, зміни споживчого попиту. У таких умовах стратегічні напрями підвищення ефективності комерційної діяльності мають передбачати певні заходи (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства в умовах українського ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [55; 56]

Отже, стратегічні напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства охоплюють комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення фінансової стійкості. Для підприємства типу ТОВ «Епіцентр» ключовими стратегічними орієнтирами є розвиток омніканальної моделі продажів,

диверсифікація асортименту, удосконалення логістичної інфраструктури, впровадження цифрових технологій та посилення клієнтоорієнтованості. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для зростання прибутковості, зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Епіцентр К» є одним із найбільших підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що здійснює діяльність у форматі багатофункціональних торговельних центрів із широким асортиментом товарів для будівництва, ремонту, дому, саду та побуту. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає поділ статутного капіталу на частки учасників та обмеження їх відповідальності розміром внесків до статутного фонду.

Повне найменування підприємства - Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Юридична адреса: Україна, м. Київ, вул. Берковецька, буд. 6-К. Зведена інформація про підприємство представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ТОВ «Епіцентр К»

№ з/п	Показник	Дані
1	2	3
1	Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»
2	Скорочена назва	ТОВ «Епіцентр К»
3	Найменування іноземною мовою	Повне найменування іноземною мовою LIMITED LIABILITY COMPANY "EPICENTR K" Скорочене найменування іноземною мовою "EPICENTR K" LLC
4	Код ЄДРПОУ	32490244
5	Дата реєстрації	27.08.2003 (22 роки 8 місяців)
6	Розмір статутного капіталу	158 609 700,00 грн
7	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
8	Кількість працівників (згідно з фін. звітністю)	27 725
9	Назва установчого документа	Статут

Закінчення табл. 2.1

1	2	3
10	Види діяльності	Основний: – 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах Інші: – 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; – 10.11 Виробництво м'яса тощо.
11	Місцезнаходження юридичної особи	Адреса: Україна, 04128, місто Київ, вулиця Берковецька, будинок 6-К Веб сторінка: epicentrk.ua

Джерело: сформовано автором на основі [57]

Підприємство здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Податкового кодексу України, Закону України «Про захист прав споживачів», а також галузевих нормативних актів у сфері торгівлі.

Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів якісними товарами для облаштування житла та ведення господарства, створенні комфортного простору для покупок і впровадженні сучасних стандартів обслуговування. Основними завданнями діяльності є:

- задоволення попиту споживачів на товари широкого асортименту;
- забезпечення стабільного зростання обсягів продажу;
- підвищення конкурентоспроможності;
- оптимізація комерційної діяльності та витрат обігу;
- впровадження інноваційних технологій у торгівлю.

ТОВ «Епіцентр К» було засноване у 2003 році. Початково підприємство розвивалося як мережа будівельних гіпермаркетів, орієнтованих на задоволення потреб населення у товарах для ремонту та будівництва. Упродовж 2003-2010 рр. відбулося активне розширення мережі по всій території України, що супроводжувалося відкриттям нових торговельних центрів у великих містах. У 2010-

2020 рр. підприємство трансформувалося у багатoproфільну торговельну мережу, що включає не лише будівельні матеріали, а й товари для дому, електроніку, меблі, спортивні товари, продукти харчування. У 2020-2025 рр. розвиток підприємства характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, розвитком інтернет-торгівлі, впровадженням омніканальної моделі продажів, адаптацією до кризових умов економіки України.

ТОВ «Епіцентр К» має розгалужену мережу торговельних центрів по всій території України, що свідчить про значні масштаби діяльності підприємства. До структури входять:

- центральний офіс;
- регіональні представництва;
- торговельні центри;
- логістичні комплекси та склади.

Підприємство також має дочірні та асоційовані структури, пов'язані з логістикою, девелопментом і супутніми видами діяльності.

Організаційна структура управління є лінійно-функціональною та централізованою, що передбачає розподіл управлінських функцій між керівниками різних рівнів і функціональними підрозділами (рис. 2.1).

Вищим органом управління виступають збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства. Поточне керівництво здійснює генеральний директор, який координує діяльність усіх функціональних підрозділів і несе відповідальність за результати діяльності підприємства. Функціональна структура включає такі ключові напрями, як фінанси, операційну діяльність, комерційну діяльність, маркетинг, логістику, управління персоналом. Водночас управління мережею реалізується через регіональних директорів і директорів торговельних центрів, що забезпечує поєднання централізованого стратегічного управління та децентралізованого оперативного контролю.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління
ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сформовано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства.

Система управління ТОВ «Епіцентр К» базується на сучасних принципах менеджменту та включає перелік відповідних функцій (рис. 2.2).

Планування	• визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку
Організація	• формування ефективної структури управління
Мотивація	• стимулювання персоналу через систему оплати праці та бонусів
Контроль	• оцінювання результатів діяльності та коригування відхилень
Прогнозування	• аналіз ринкових тенденцій і попиту

Рисунок 2.2 – Система управління ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Управлінські рішення приймаються на основі аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації із застосуванням сучасних інформаційних систем. Внутрішні нормативні документи включають статут підприємства, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, регламенти бізнес-процесів, політики у сфері закупівель, продажів та логістики.

Статутний капітал ТОВ «Епіцентр К» сформований за рахунок внесків засновників і поділений на частки відповідно до установчих документів. Власниками підприємства є фізичні особи - резиденти України. Взаємини з власниками будуються на основі корпоративного управління, що передбачає контроль за діяльністю підприємства, участь у стратегічному управлінні та розподіл прибутку у вигляді дивідендів.

ТОВ «Епіцентр К» здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі непродовольчими та частково продовольчими товарами, займаючи провідні позиції на національному ринку у форматі багатофункціональних торговельно-розважальних центрів. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 47.52 «Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах», що визначає його належність до сегмента DIY (Do-It-Yourself). Водночас діяльність підприємства має значно ширший характер і охоплює низку суміжних напрямів.

Сучасна модель функціонування ТОВ «Епіцентр К» базується на концепції one-stop shopping, що передбачає можливість задоволення широкого спектра потреб споживачів в одному торговельному просторі. У зв'язку з цим підприємство здійснює діяльність у таких ключових напрямках, які представлено на рис. 2.3.

Як видно з рис. 2.3, підприємство трансформувалося з вузькоспеціалізованого будівельного ритейлера у універсальний торговельний хаб, що поєднує функції гіпермаркету, спеціалізованого магазину та сервісного центру.

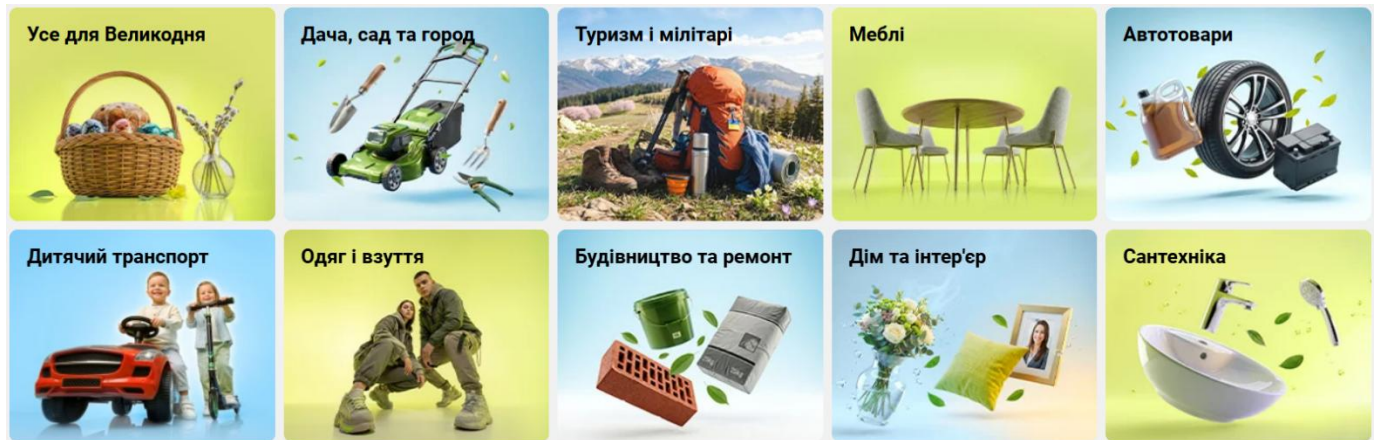


Рисунок 2.3 – Профіль діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сформовано автором на основі [58]

ТОВ «Епіцентр К» функціонує у межах роздрібної торгівлі та торговельних послуг, зокрема в сегментах:

- DIY (будівництво та ремонт);
- Home Improvement (облаштування житла);
- FMCG (швидко обігові товари, продукти харчування);
- Non-food retail (непродовольчі товари широкого вжитку).

Основними споживчими сегментами є домогосподарства (кінцеві споживачі), професійні будівельники та майстри, малі та середні підприємства, корпоративні клієнти (B2B-сегмент). Завдяки широкій клієнтській базі підприємство забезпечує стабільний попит та диверсифікацію доходів.

На ринку роздрібної торгівлі України ТОВ «Епіцентр К» позиціонується як національний лідер у сегменті будівельно-господарських гіпермаркетів, що пропонує широкий асортимент товарів за конкурентними цінами у поєднанні з високим рівнем сервісу. Підприємство реалізує стратегію диференціації з елементами цінового лідерства, що дозволяє йому утримувати конкурентні переваги на ринку.

Основними конкурентами ТОВ «Епіцентр К» є підприємства, що функціонують у сегменті DIY-ритейлу, зокрема Leroy Merlin, Агромат, APC-Кераміка та ОЛДІ (табл. 2.2). Водночас, з огляду на широкий асортимент продукції,

підприємство стикається з конкуренцією з боку компаній суміжних сегментів, таких як IKEA та JYSK, а також великих інтернет-ритейлерів - Rozetka, Comfy, Allo. При цьому специфікою конкурентного середовища є відсутність у багатьох регіонах України прямих конкурентів, здатних запропонувати аналогічний рівень асортименту та масштабу діяльності, що забезпечує ТОВ «Епіцентр К» стійкі лідерські позиції на ринку [59].

Таблиця 2.2 – Основні конкуренти ТОВ «Епіцентр К»

Група конкурентів	Назва підприємства	Характеристика діяльності	Конкурентні переваги	Ступінь впливу на «Епіцентр»
Прямі (DIY-ритейл)	Leroy Merlin	Міжнародна мережа будівельних гіпермаркетів	Високі стандарти сервісу, міжнародний досвід, ефективна логістика	Високий
	Агромат	Спеціалізована мережа плитки та сантехніки	Глибока спеціалізація, якість продукції	Середній
	APC-Кераміка	Рітейлер керамічної плитки та сантехніки	Широкий асортимент у вузькому сегменті	Середній
	ОЛДІ	Мережа будівельних матеріалів	Доступні ціни, регіональна присутність	Середній
Непрямі (суміжні сегменти)	IKEA	Міжнародна мережа меблів і товарів для дому	Сильний бренд, дизайн, стандарти якості	Високий
	JYSK	Рітейлер товарів для дому	Доступні ціни, широка мережа	Середній
	Локальні будівельні ринки	Регіональні продавці будматеріалів	Гнучкість цін, близькість до споживача	Низький-середній
Онлайн-конкуренти (e-commerce)	Rozetka	Найбільший український маркетплейс	Широкий асортимент, швидка доставка	Високий
	Comfy	Онлайн і офлайн рітейлер техніки	Сильна позиція в електроніці	Середній
	Allo	Онлайн-ритейлер електроніки	Цінові акції, цифрові сервіси	Середній
	OLX	Онлайн-платформа оголошень	Низькі ціни, вторинний ринок	Низький

Джерело: сформовано автором на основі [59]

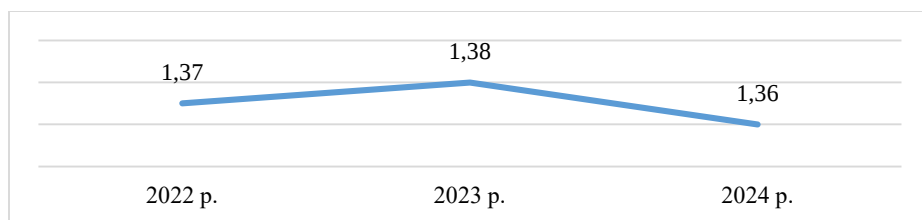
Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К» свідчить про наявність як прямих, так і непрямих конкурентів, що функціонують у різних сегментах ринку. Найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють міжнародні мережі та великі онлайн-ритейлери, тоді як локальні підприємства мають обмежений конкурентний потенціал. Водночас відсутність рівнозначного конкурента за масштабами діяльності забезпечує підприємству лідерські позиції на ринку.

Попри зростання конкуренції, підприємство зберігає лідерські позиції завдяки ефекту масштабу, розвиненій логістичній інфраструктурі, вертикальній інтеграції окремих напрямів діяльності та активному впровадженню цифрових технологій.

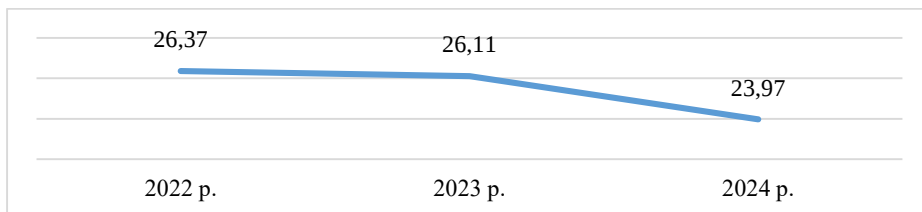
Аналіз ринкового позиціонування ТОВ «Епіцентр К» у секторі послуг, на ринку роздрібної торгівлі та профільному субринку будівельних матеріалів свідчить про зміцнення конкурентних позицій підприємства у досліджуваному періоді (рис. 2.4). Зокрема, підприємство займає провідні місця у відповідних сегментах, що підтверджується значною часткою ринку та високими рейтинговими позиціями. Динаміка показників виручки демонструє тенденцію до зростання, що є індикатором розширення масштабів діяльності та підвищення попиту на продукцію і послуги підприємства. Водночас зміни відносних показників можуть свідчити про посилення конкуренції на ринку, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення комерційної діяльності та пошуку резервів підвищення її ефективності.

Важливим елементом ринкової стратегії є розвиток інтернет-торгівлі та омніканальної моделі продажів. Офіційний сайт підприємства виконує функції інтернет-магазину, інформаційної платформи, каналу комунікації з клієнтами. Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів дозволяє підприємству розширювати ринок збуту, підвищувати зручність для споживачів та збільшувати обсяги реалізації. Інтерфейс сайту ТОВ «Епіцентр К» представлено на рис. 2.5.

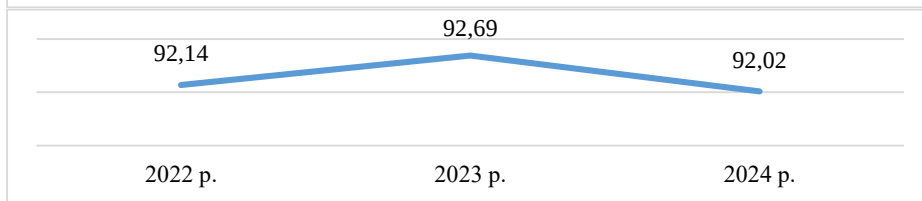
1. Частка у секторі послуг,
%



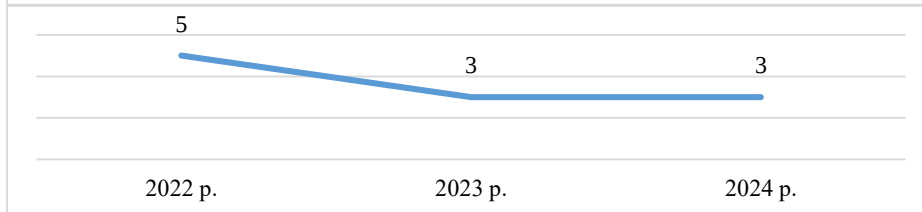
2. Частка на ринку
роздрібної торгівлі, %



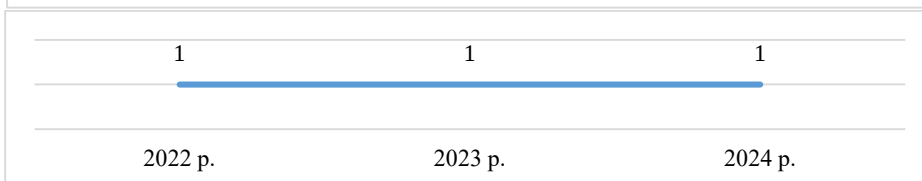
3. Частка на субринку
(ринок будівельних
матеріалів і товарів для
ремонту), %



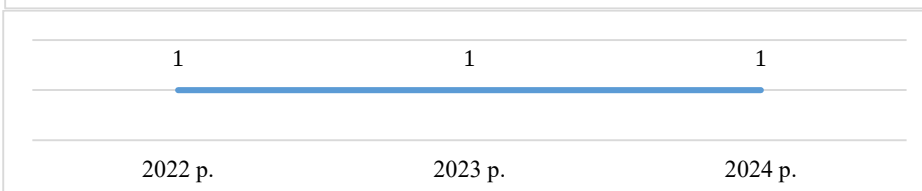
4. Місце у секторі послуг,
ранг



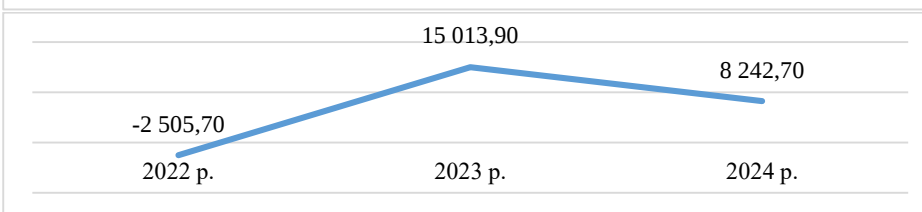
5. Місце на ринку
роздрібної торгівлі, ранг



6. Місце на субринку
(ринок будівельних
матеріалів і товарів для
ремонту), ранг



7. Абсолютний
приріст/зменшення
виручки за рік, млн.грн



8. Відносний
приріст/зменшення
виручки за рік, %

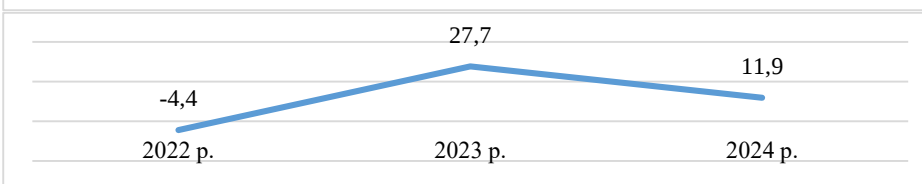


Рисунок 2.4 – Ринкові показники ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [57]

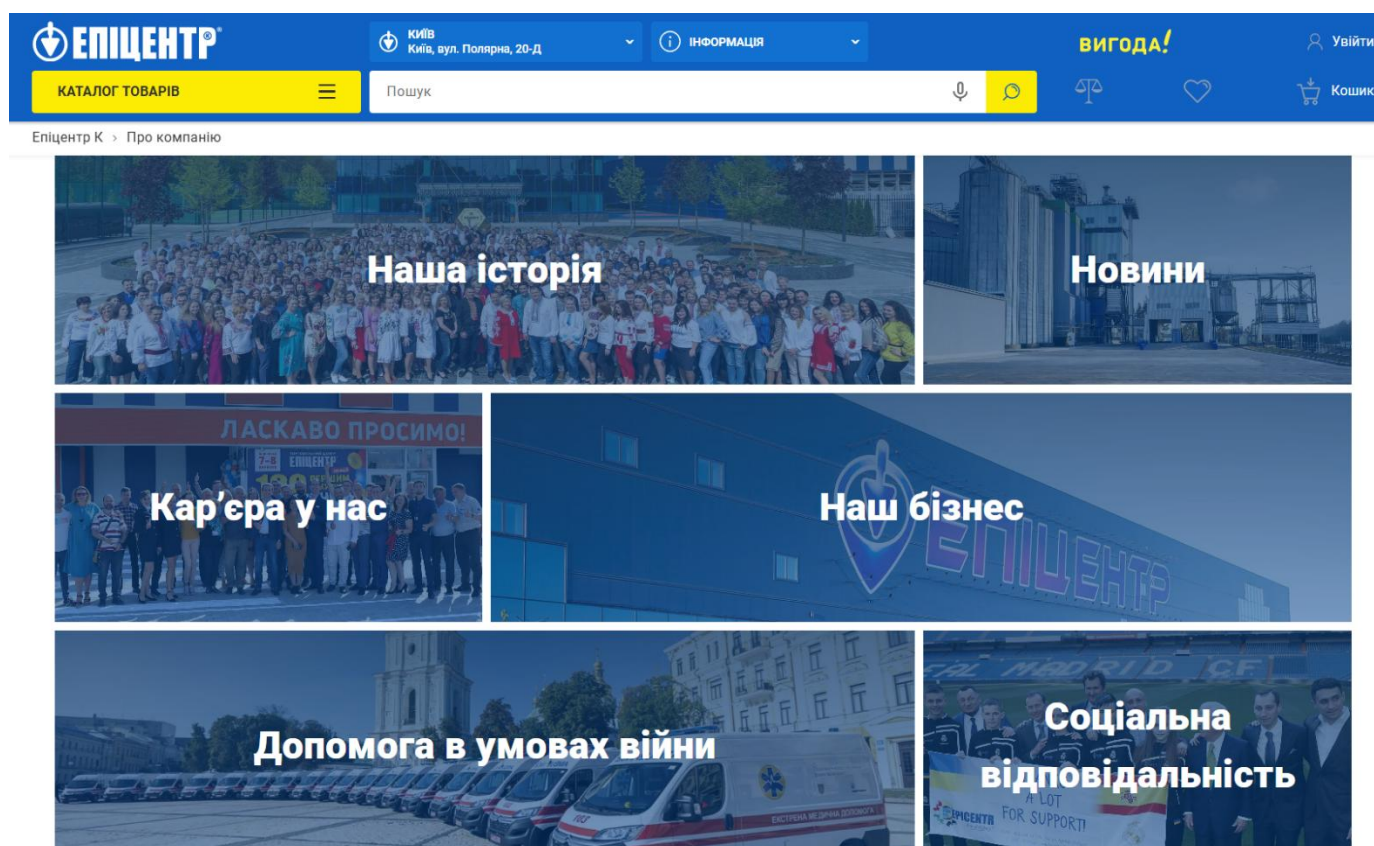


Рисунок 2.5 – Інтерфейс сайту ТОВ «Епіцентр К» [58]

У сучасних умовах трансформації національної економіки та посилення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Епіцентр К» формуються з урахуванням необхідності забезпечення стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності комерційної діяльності та адаптації до змін споживчого попиту. Довгострокова стратегія підприємства має комплексний характер і спрямована на інтеграцію інноваційних, організаційних та маркетингових рішень, зокрема:

Таблиця 2.3 – Стратегічні орієнтири ринкового розвитку ТОВ «Епіцентр К»

№ з/п	Стратегічний орієнтир	Зміст та характеристика	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Розширення та оптимізація торговельної мережі	Відкриття нових ТЦ, модернізація існуючих об'єктів, розвиток малих форматів	Зростання ринкової частки, підвищення доступності для споживачів

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4
2	Розвиток омніканальної моделі продажів	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів, розвиток e-commerce, впровадження click&collect	Збільшення обсягів продажу, розширення клієнтської бази
3	Розвиток власних торгових марок (Private Label)	Розширення асортименту власних брендів, контроль якості продукції	Підвищення маржинальності, зміцнення конкурентних позицій
4	Цифровізація бізнес-процесів	Впровадження ERP, CRM, Big Data, автоматизація управління запасами	Зниження витрат, підвищення ефективності управління
5	Підвищення клієнтоорієнтованості	Розвиток сервісу, програм лояльності, персоналізація пропозицій	Зростання лояльності клієнтів, збільшення повторних покупок
6	Оптимізація логістики та ланцюгів постачання	Централізація закупівель, розвиток складської інфраструктури, оптимізація транспортування	Скорочення витрат обігу, прискорення товарообороту
7	Диверсифікація діяльності	Розширення товарних категорій, розвиток нових форматів торгівлі	Зниження ризиків, стабілізація доходів
8	Забезпечення фінансової стійкості	Оптимізація витрат, управління капіталом, контроль рентабельності	Підвищення прибутковості, фінансова стабільність

Джерело: сформовано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

Отже, стратегічні орієнтири ринкового розвитку ТОВ «Епіцентр К» спрямовані на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства шляхом поєднання інтенсивного та інноваційного розвитку. Реалізація зазначених напрямів дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність комерційної діяльності та зміцнювати свої позиції як лідера роздрібної торгівлі в Україні.

Асортимент підприємства налічує десятки тисяч товарних позицій. Характерними особливостями є широка номенклатура товарів, наявність власних торгових марок та постійне оновлення асортименту. Обсяги діяльності підприємства характеризуються значними масштабами реалізації продукції та високим рівнем товарообороту. Параметри, якими визначається масштаб діяльності ТОВ «Епіцентр К», візуалізовано на рис. 2.6.

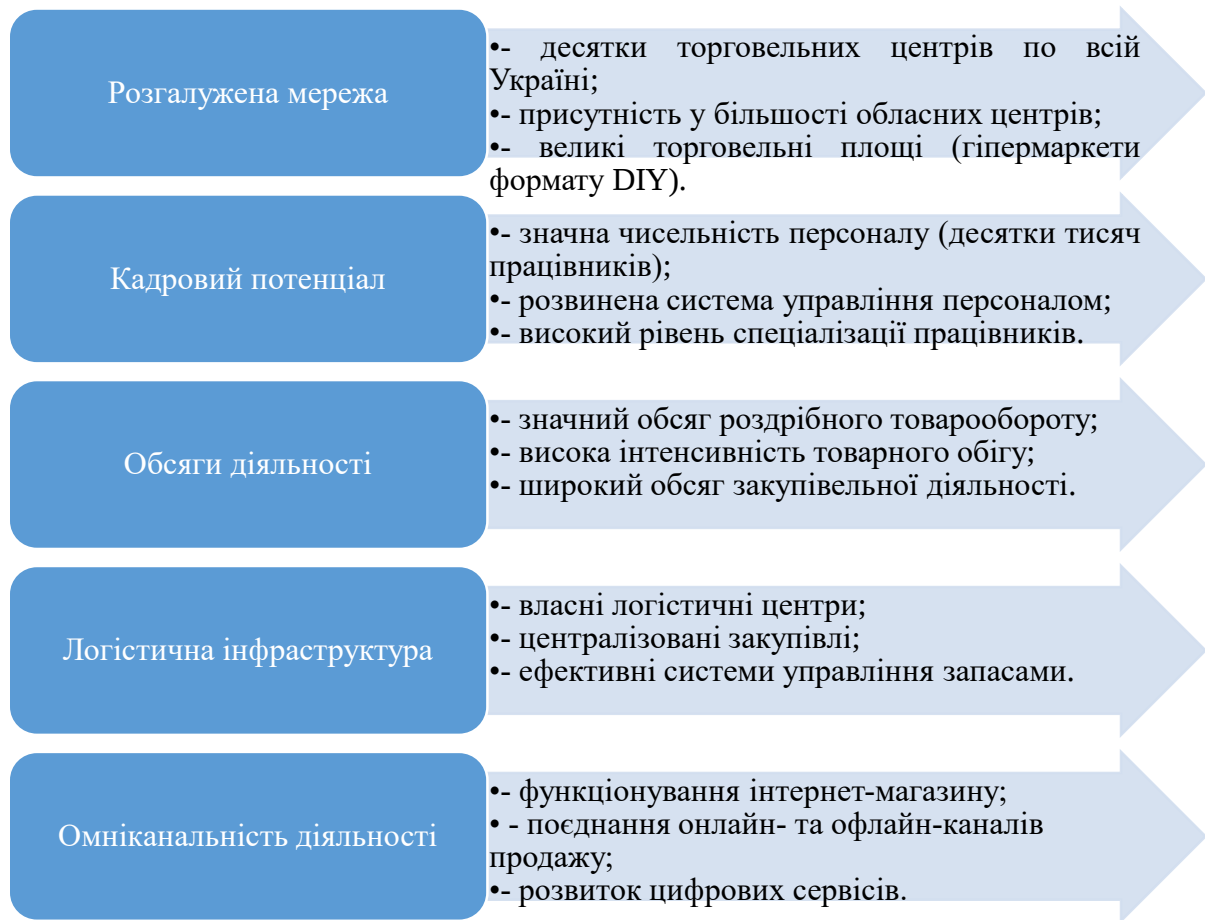


Рисунок 2.6 – Масштаби діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

У своїй діяльності ТОВ «Епіцентр К» використовує сучасні ІТ-рішення так, як ERP-системи для управління ресурсами, CRM-системи для роботи з клієнтами, системи автоматизації торгівлі та аналітичні платформи для обробки даних.

Отже, ТОВ «Епіцентр К» є потужним підприємством роздрібної торгівлі з розвиненою інфраструктурою, ефективною системою управління та значними ринковими позиціями. Організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про його здатність до адаптації в умовах змінного ринкового середовища, що створює передумови для підвищення ефективності комерційної діяльності у досліджуваному періоді, яким є 2022-2024 рр.

2.2 Аналіз основних показників господарської та комерційної діяльності підприємства

Аналіз основних показників господарської та комерційної діяльності підприємства є важливим етапом комплексного дослідження його функціонування, що дозволяє оцінити результати діяльності, виявити тенденції розвитку та визначити фактори, які впливають на ефективність господарювання. У межах даного підрозділу зробимо дослідження динаміки ключових фінансово-економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр., зокрема обсяги реалізації, фінансові результати, стан активів і пасивів, а також показники, що характеризують комерційну діяльність підприємства. Проведений аналіз слугує основою для подальшої оцінки ефективності діяльності підприємства та виявлення резервів її підвищення.

Динаміка валюти балансу є важливим індикатором фінансового стану підприємства та його здатності до подальшого розвитку. Аналіз даного показника ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. свідчить про зміну масштабів господарської діяльності підприємства (рис. 2.7).

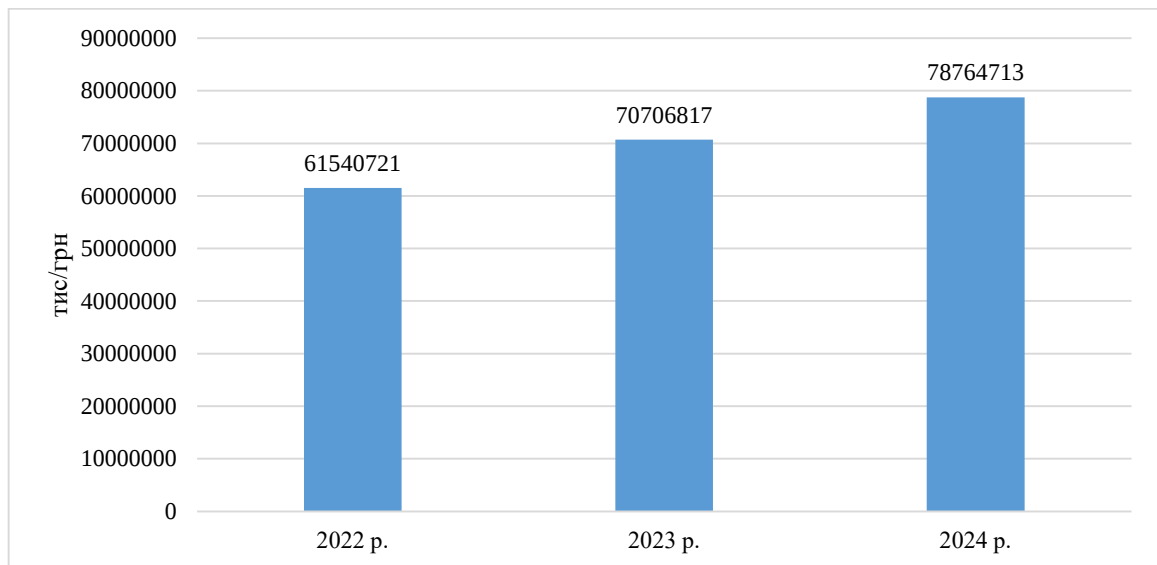


Рисунок 2.7 – Валюта балансу ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр., тис.грн

Джерело: розроблено автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

Дані рис. 2.7 демонструють зростання валюти балансу у досліджуваному періоді, зокрема з 61 540 721 тис.грн у 2022 р. до 78 764 713 тис.грн у 2024 р., що вказує на розширення ресурсної бази підприємства, збільшення обсягів активів та загальне нарощування економічного потенціалу.

Проведемо аналіз активів і пасивів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. Відповідні дані та результати розрахунків згруповано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники активів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник	Станом на кінець року, тис.грн			Абсолютні зміни, тис.грн	Відносні зміни, %
		2022	2023	2024	2022-2024 рр.	
1	I. Необоротні активи	34993648	39527369	44294481	9300833	26,58
2	Нематеріальні активи	48682	50200	53272	4590	9,43
3	Незавершені капітальні інвестиції	8240257	9617684	5484502	-2755755	-33,44
4	Основні засоби	23493109	26578025	34453182	10960073	46,65
5	Інші фінансові інвестиції	2934488	2935063	3839109	904621	30,83
6	Відстрочені податкові активи	277112	346397	464416	187304	67,59
7	II. Оборотні активи	26547073	31170966	34468312	7921239	29,84
8	Запаси	19945094	23001914	24430733	4485639	22,49
9	Дебіторська заборгованість	5659040	6830878	8990470	3331430	58,87
10	Гроші та їх еквіваленти	749201	1242792	755823	6622	0,88
11	Витрати майбутніх періодів	12735	19607	26264	13529	106,23
12	Інші оборотні активи	181003	75775	265022	84019	46,42
13	АКТИВИ	61540721	70706817	78764713	17223992	27,99

Джерело: розраховано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

Дані табл. 2.4 свідчать про загальне зростання ресурсного потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. та розширення масштабів його господарської діяльності, зокрема:

- загальна вартість активів за досліджуваний період зросла на 17223992 тис.грн або на 27,99 %, що є позитивною тенденцією та відображає зміцнення економічної бази підприємства;
- суттєве збільшення вартості основних засобів на 10960073 тис.грн. або на

46,65% свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на розвиток матеріально-технічної бази;

- скорочення обсягів незавершених капітальних інвестицій на 2755755 тис.грн або на 33,44% вказує на завершення окремих інвестиційних проєктів та введення об'єктів в експлуатацію;

- у структурі оборотних активів спостерігається зростання запасів на 22,49% та дебіторської заборгованості на 58,87%, що свідчить про розширення обсягів діяльності та збільшення товарообороту. Разом з тим значне зростання дебіторської заборгованості вказує на послаблення платіжної дисципліни контрагентів та активізацію продажів із відстрочкою платежу;

- динаміка грошових коштів є відносно нестабільною, що пов'язано з особливостями управління ліквідністю та інвестиційною діяльністю підприємства.

Дані рис. 2.8 щодо структури активів ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр. свідчить про переважання необоротних активів у загальній їх вартості, середня частка яких складає 56, 3%, що є характерним для підприємств із значною матеріально-технічною базою. Водночас спостерігається вагома частка оборотних активів, зокрема запасів, з середньою часткою 73,7%, що обумовлено специфікою діяльності у сфері роздрібної торгівлі. Загалом структура активів є збалансованою та відповідає характеру господарської діяльності підприємства, забезпечуючи належний рівень його функціонування та розвитку.

Загалом, зміни у структурі та обсягах активів ТОВ «Епіцентр К» свідчать про розширення господарської діяльності, підвищення інвестиційної активності та зміцнення ринкових позицій підприємства, однак потребують подальшого аналізу з точки зору ефективності їх використання.

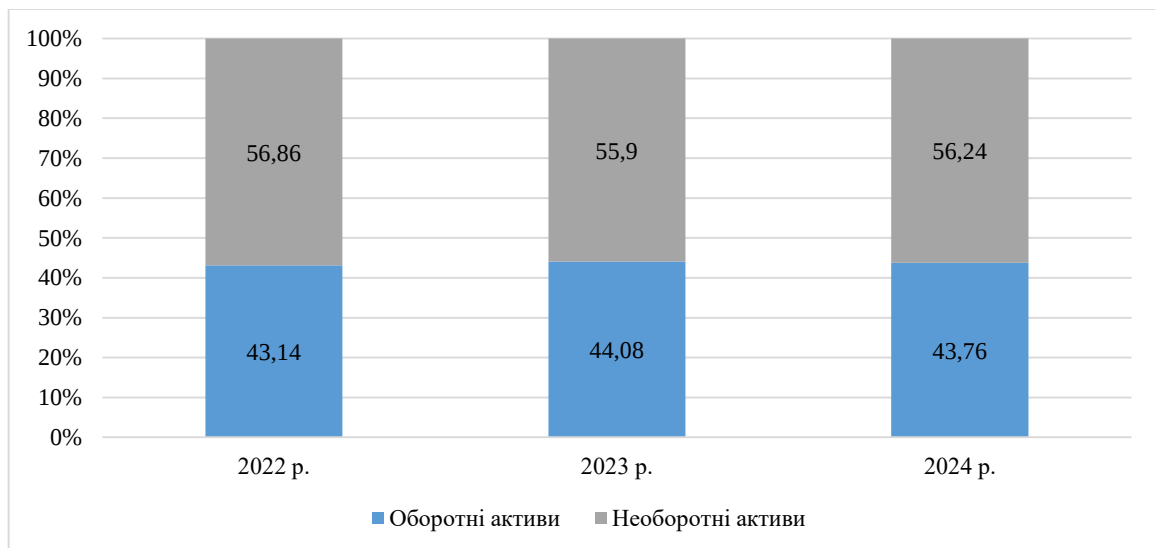


Рисунок 2.8 – Структура активів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр., %

Джерело: розроблено автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

Динаміка обсягів та структура пасивів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. представлена в табл. 2.5 та рис. 2.9.

Таблиця 2.5 – Показники пасивів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник	Станом на кінець року, тис.грн			Абсолютні зміни, тис.грн	Відносні зміни, %
		2022	2023	2024	2022-2024 рр.	
1	I. Власний капітал	25645574	28710052	30843743	5198169	20,27
2	Зареєстрований (пайовий) капітал	158610	158610	158610	0	-
3	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	25486964	28551442	30685133	5198169	20,40
4	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5665163	5136124	6771992	1106829	19,54
5	III. Поточні зобов'язання	30229984	36860641	41148978	10918994	36,12
6	Короткострокові кредити банків	2469026	2316975	2012241	-456785	-18,50
7	Поточна кредиторська заборгованість	24169240	29717696	33211279	9042039	37,41
8	Інші поточні зобов'язання	2500826	3584832	4177171	1676345	67,03
9	ПАСИВИ	61540721	70706817	78764713	17223992	27,99

Джерело: розраховано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

На основі даних табл. 2.5 можна зробити висновок про зростання загального обсягу джерел фінансування пасивів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр., що відповідає тенденції збільшення активів, зокрема:

- загальна сума пасивів зросла на 17223992 тис. грн, або на 27,99 %, що вказує на розширення фінансово-господарської діяльності підприємства;
- у структурі пасивів спостерігається зростання власного капіталу на 20,27%, що відбулося переважно за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 5198169 тис.грн. Це свідчить про наявність внутрішніх джерел фінансування та підвищення рівня фінансової стійкості підприємства. Водночас обсяг зареєстрованого капіталу залишався незмінним, а саме 158610 тис.грн, що вказує на відсутність додаткових внесків власників;
- довгострокові зобов'язання підприємства зросли на 19,54 %, що пов'язано із залученням ресурсів для фінансування інвестиційних проєктів;
- найбільш суттєві зміни відбулися у складі поточних зобов'язань, які зросли на 36,12 %, насамперед за рахунок збільшення кредиторської заборгованості на 9042039 тис.грн або на 37,41%. Це свідчить про активне використання комерційного кредиту як джерела фінансування оборотного капіталу;
- зменшення короткострокових банківських кредитів на 456785 тис.грн або на 18,5% свідчить про зниження залежності підприємства від банківського кредитування та переорієнтацію на інші джерела фінансування.

Отже, аналіз структури пасивів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. свідчить про переважання поточних зобов'язань у загальному обсязі джерел фінансування, частка яких зросла з 49,12 % до 52,24 % (рис. 2.9). Водночас спостерігається поступове зниження частки власного капіталу з 41,67 % до 39,16 %, що може свідчити про відносне зростання залежності підприємства від залучених коштів. Частка довгострокових зобов'язань залишається відносно невисокою та коливається в межах 7-9%, що вказує на обмежене використання довгострокового фінансування. Загалом структура пасивів характеризується підвищеною роллю короткострокових джерел

фінансування, що відповідає специфіці торговельної діяльності, однак потребує ефективного управління поточними зобов'язаннями з метою підтримання фінансової стійкості підприємства.

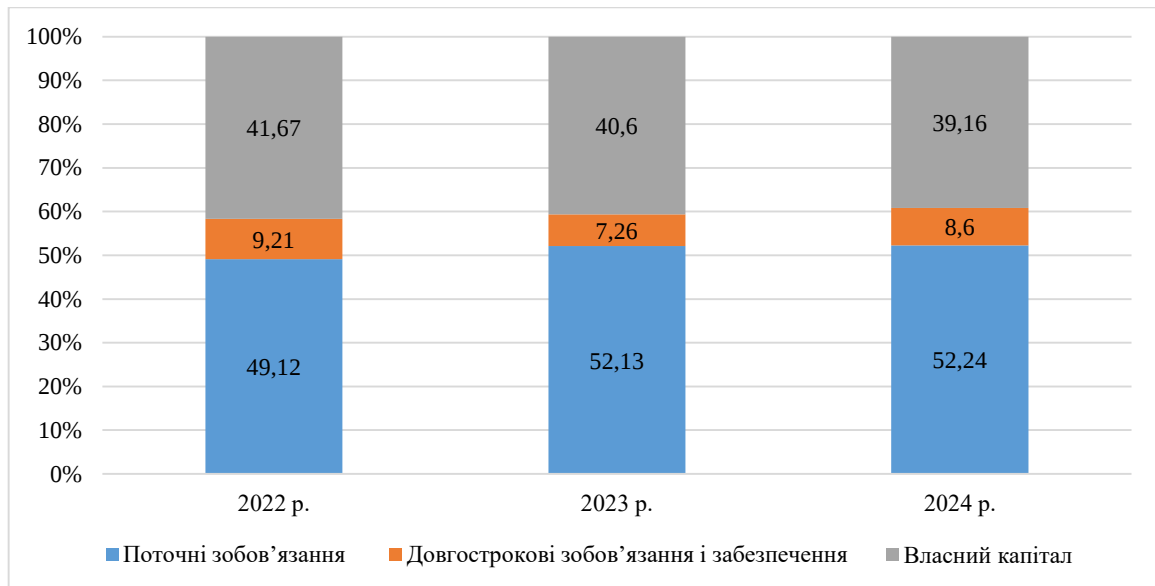


Рисунок 2.9 – Структура пасивів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр., %

Джерело: розроблено автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

Загалом структура пасивів ТОВ «Епіцентр К» характеризується поєднанням власних і залучених джерел фінансування, що забезпечує гнучкість фінансової політики підприємства, однак потребує контролю за рівнем кредиторської заборгованості з метою уникнення ризиків втрати платоспроможності.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. свідчить про загальне зростання масштабів господарської діяльності підприємства на фоні зниження рівня прибутковості (табл. 2.6). Зокрема:

- чистий дохід від реалізації продукції зріс на 19790953 тис.грн або на 34,36%, що вказує на розширення обсягів продажів та зміцнення ринкових позицій підприємства;
- собівартість реалізованої продукції зростала швидшими темпами, а саме на 40,11%, що негативно вплинуло на ефективність формування фінансових результатів;

Таблиця 2.6 – Динаміка основних фінансово-економічних показників

ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник	Станом на кінець року, тис.грн			Абсолютне відхилення, тис.грн	Темп зростання, %
		2022	2023	2024	2022-2024 рр.	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	57603192	69151489	77394145	19790953	34,36
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38561917	48362177	54028898	15466981	40,11
3	Валовий прибуток	19041275	20789312	23365247	4323972	22,71
4	Інші операційні доходи	538470	715465	1046685	508215	94,38
5	Адміністративні витрати	1108346	1331976	1952365	4323972	76,15
6	Витрати на збут	11074415	14170466	17266073	6191658	55,91
7	Інші операційні витрати	1341964	876324	837222	-504742	-37,61
8	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток/збиток	6055020	5126011	4356272	-1698748	-28,06
9	Інші фінансові доходи	300277	86976	107673	-192604	-64,14
10	Інші доходи	2688	8075	13068	10380	386,16
11	Фінансові витрати	410188	574747	620454	210266	51,26
12	Інші витрати	2026898	792323	1180226	-846672	-41,77
13	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток / збиток	3920899	3853992	2676333	-1244566	-31,74
14	Чистий прибуток: прибуток / збиток	3482179	3065548	2161352	-1320827	-37,93

Джерело: розраховано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

– збільшення валового прибутку на 4323972 тис.грн або на 22,71%, суттєве зростання адміністративних витрат на 4323972 тис.грн або на 76,15% та витрат на збут на 6191658 тис.грн або на 55,91% призвело до зниження фінансового результату від операційної діяльності на 1698748 тис.грн або на 28,06%;

– додатковим фактором зменшення прибутковості стало скорочення інших фінансових доходів на 64,14% та зростання фінансових витрат на 51,26%, що позначилося на зменшенні фінансового результату до оподаткування на 1244566 тис.грн або на 31,74%, а чистий прибуток підприємства скоротився на 1320827 тис.грн

або на 37,93%, що свідчить про зниження загальної ефективності діяльності.

Таким чином, незважаючи на позитивну динаміку доходів та розширення діяльності, ТОВ «Епіцентр К» стикається з проблемою зростання витрат, що потребує впровадження заходів щодо оптимізації витратної політики та підвищення ефективності комерційної діяльності.

Проведемо аналіз товарообороту ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр., результати якого в цілому демонструють стійку позитивну динаміку обсягів реалізації продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники товарообороту ТОВ «Епіцентр К»

№ з/п	Показник	Станом на кінець року			Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп зростання, %
		2022	2023	2024		
1	Обсяг роздрібного товарообороту, тис.грн	57603192	69151489	77394145	19790953	134,36
2	Темп приросту товарообороту, %	-	20,05	11,92	-	-
3	Середній чек, тис.грн	1,85	2,10	2,35	0,50	127,03
4	Кількість покупців, осіб	31136860	32929280	32933465	1796605	105,77

Джерело: розраховано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

За даними табл. 2.7 видно, що:

– загальний обсяг роздрібного товарообороту зріс на 19790953 тис.грн або на 34,36%, що підтверджує розширення масштабів діяльності підприємства та зростання попиту на його продукцію. Найбільш інтенсивне зростання, а саме на 20,05%, спостерігалось у 2023 р., тоді як у 2024 р. темпи приросту уповільнилися майже на 12%;

– позитивною тенденцією є зростання середнього чека на 27,03%, що свідчить про підвищення вартості покупок та збільшення частки товарів із вищою доданою вартістю. Водночас незначне зростання кількості покупців на 5,77% дозволяє зробити висновок про те, що основним фактором зростання товарообороту стало саме збільшення обсягу покупок на одного покупця.

Отже, динаміка товарообороту ТОВ «Епіцентр К» свідчить про зміцнення його ринкових позицій, разом з тим подальше зростання потребує активізації заходів щодо залучення нових клієнтів та стимулювання попиту.

Проведений аналіз товарообороту ТОВ «Епіцентр К» дозволив оцінити масштаби та динаміку реалізації продукції підприємства, а також визначити основні тенденції розвитку його комерційної діяльності. Водночас для більш глибокої оцінки ефективності використання ресурсів підприємства доцільно проаналізувати показники ділової активності, які характеризують швидкість обігу капіталу, рівень ефективності використання активів та інтенсивність господарських процесів. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз показників ділової активності ТОВ «Епіцентр К», результати якого наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ТОВ «Епіцентр К»
за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник	Станом на кінець року			Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп зростання, %
		2022	2023	2024	2022-2024 рр.	
1	Продуктивність активів, грн/грн	1,87	1,05	1,04	-0,84	-44,68
2	Коефіцієнт обор. ОБК, оборотів	4,3	2,4	2,4	-1,98	-45,66
3	Тривалість обороту ОБК, днів	84,1	152,3	154,8	70,67	84,03
4	Коефіцієнт обор. запасів, оборотів	5,8	3,2	3,3	-2,51	-43,50
5	Тривалість обороту запасів, днів	63,2	113,3	111,8	48,66	77,00
6	Коефіцієнт обор. ДЗ, оборотів	20,4	11,1	9,8	-10,57	-51,94
7	Період інкасації ДЗ, днів	17,9	33,0	37,3	19,38	108,08
8	Коефіцієнт обор. ГрА, оборотів	153,8	69,4	77,4	-76,32	-49,63
9	Тривалість обороту ГрА, днів	2,4	5,3	4,7	2,34	98,55

Джерело: розраховано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

Дані табл. 2.8 свідчить про загальне зниження ефективності використання ресурсів та уповільнення обіговості капіталу ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр., зокрема:

– продуктивність активів зменшилася на 1,04 грн або на 44,68 %, що вказує на зниження віддачі від використання наявних ресурсів;

- зниження оборотності оборотного капіталу майже на два обороти або на 45,66% та відповідне зростання тривалості його обороту майже на 71 добу або на 84,03% є негативною тенденцією, що свідчить про уповільнення кругообігу коштів підприємства?

- тенденція до зниження також спостерігаються і щодо запасів: їх оборотність знизилася на 2,51 обороти або на 43,50%, а тривалість обороту зросла на 48,66 доби або на 77,00 %, що вказує на накопичення товарних запасів та зниження темпів реалізації;

- суттєве погіршення відбулося і в управлінні дебіторською заборгованістю, зокрема оборотність зменшилася 10,57 обороти або на 51,94 %, тоді як період інкасації зріс більш ніж удвічі на 108,08% або на 48,66 доби, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів;

- показники оборотності грошових активів також демонструють негативну динаміку, а саме уповільнення на 76,32 обороти та збільшення тривалості обороту на 2,34 доби, що відображає зниження ефективності управління ліквідними ресурсами підприємства.

Загалом отримані результати свідчать про уповільнення ділової активності ТОВ «Епіцентр К», що може негативно впливати на його фінансову стійкість та потребує впровадження заходів щодо оптимізації управління оборотними активами, прискорення обігу капіталу та підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Аналіз показників використання трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. свідчить про відносно стабільну кадрову політику підприємства на фоні зростання витрат на персонал (табл. 2.9). Зокрема:

- незначне ростання середньооблікової чисельності працівників на 787 особи або на 2,9 % вказує на збереження сталого кадрового потенціалу;

Таблиця 2.9 – Показники ефективності та обсягу витрат на трудові ресурси
ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник	Станом на кінець року			Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп зростання, %
		2022	2023	2024		
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	27 137	27 395	27 924	787	2,9
2	Фонд оплати праці, тис.грн	5992774	7354131	8950758	2957984	49,36
3	Продуктивність праці, тис.грн/особу	2122,7	2524,2	2771,6	648,9	30,6
4	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн	18,081	18,316	18,055	-0,03	-0,14

Джерело: розраховано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

- підвищення рівня оплати праці, преміювання та зміна структури виплат позначилися на фонді оплати праці, який зріс на 2957984 тис.грн або на 49,36%, що значно перевищує темпи зростання чисельності персоналу;
- продуктивність праці зросла на 648,9 тис.грн або на 30,6% є позитивною тенденцією і свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та збільшення обсягів діяльності в розрахунку на одного працівника;
- не суттєве зменшення середньомісячної заробітної плати працівників у досліджуваному періоді на 0,14%, що свідчить про нерівномірний розподіл фонду оплати праці та вплив інфляційних процесів.

Отже, результати аналізу щодо використання трудових ресурсів на ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. в цілому вказують на підвищення ефективності їх використання.

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Епіцентр К» у досліджуваному періоді свідчить про суттєве зростання загального обсягу витрат підприємства, що пов'язано з розширенням масштабів господарської діяльності (табл. 2.10).

Так, за даними табл. 2.10 видно, що загальні витрати зросли на 21151244 тис.грн або на 39,09%, зокрема сукупні витрати - 15466981 тис.грн або на 40,11 %, що корелює зі збільшенням обсягів реалізації продукції.

Таблиця 2.10 – Показники операційних витрат ТОВ «Епіцентр К»
за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник	Станом на кінець року, тис.грн			Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп зростання, %
		2022	2023	2024		
1	Собівартість реалізованої продукції	38561917	48362177	54028898	15466981	40,11
2	Адміністративні витрати	1108346	1331976	1952365	844019	76,15
3	Збутові витрати	11074415	14170466	17266073	6191658	55,91
4	Інші операційні витрати	1341964	876324	837222	-504742	-37,61
5	Інші витрати	2 026 898	792323	1 180 226	-846672	-41,77
6	Разом витрати	54113540	65533266	75264784	21151244	39,09

Джерело: розраховано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

Найбільш динамічне зростання спостерігається за адміністративними витратами на 844019 тис.грн або на 76,15% та витратами на збут на 6191658 тис.грн або на 55,91%, що свідчить про підвищення витрат на управління підприємством і забезпечення процесів реалізації продукції. Значна частка збутових витрат підтверджує орієнтацію підприємства на активну комерційну діяльність та розширення ринку збуту. Водночас позитивною тенденцією є скорочення інших операційних витрат на 504742 тис.грн або на 37,61% та інших витрат на 846672 тис.грн або на 41,77 %, що може свідчити про підвищення ефективності управління окремими статтями витрат та оптимізацію непродуктивних витрат.

Тже, структура та динаміка витрат ТОВ «Епіцентр К» відображають активний розвиток підприємства, однак випереджаюче зростання окремих видів витрат, зокрема адміністративних і збутових, потребує посилення контролю та впровадження заходів щодо підвищення ефективності витратної політики підприємства.

Щодо частки витрат у сукупному доході ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр., то аналіз свідчить про негативну тенденцію до її зростання (рис. 2.10).

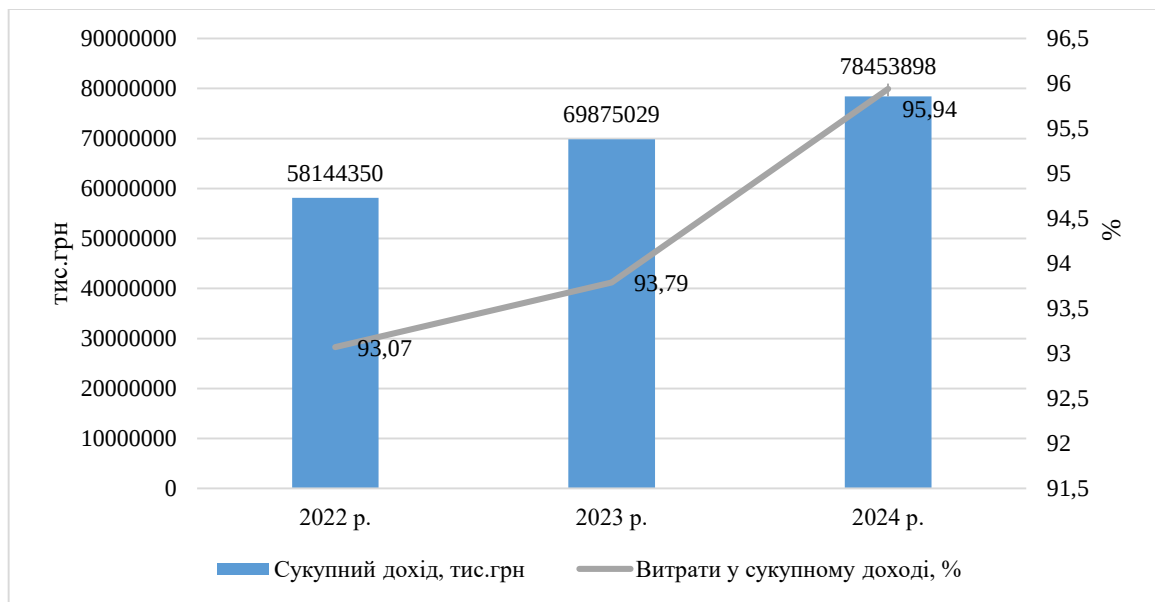


Рисунок 2.10 – Частка витрат у сукупному доході ТОВ «Епіцентр К»
за 2022-2024 рр., %

Джерело: розроблено автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

З рис. 2.10 видно, що частка витрат у сукупному доході ТОВ «Епіцентр К» підвищилася з 93,07 % у 2022 р. до 95,94 % у 2024 р., що вказує на збільшення витратомісткості діяльності підприємства. Незважаючи на зростання сукупного доходу на 34,93 % за досліджуваний період, витрати зростають більш високими темпами, що призводить до скорочення частки прибутку в структурі доходів. Така тенденція свідчить про зниження ефективності господарської діяльності та потребує посилення контролю за витратами.

Загалом зростання частки витрат, зокрема з 93,07% у 2022 р. до майже 96% у 2024 р. у доході, є негативним явищем, яке може призвести до зниження рентабельності підприємства, тому актуальним є впровадження заходів щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К».

2.3 Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства та виявлення резервів її підвищення

Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства є важливим етапом аналітичного дослідження, оскільки дозволяє визначити рівень результативності використання ресурсів, виявити проблемні аспекти функціонування та сформулювати обґрунтовані напрями подальшого розвитку. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища підвищення ефективності комерційної діяльності набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільно проаналізувати систему показників, що характеризують прибутковість, ділову активність, ефективність використання основних засобів і трудових ресурсів. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити тенденції його розвитку у 2022-2024 рр., а також визначити резерви підвищення ефективності діяльності.

Результати розрахунку основних показників ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» згруповано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ефективності комерційної діяльності
ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник	Станом на кінець року			Абсолютне відхилення, (+/-) 2022-2024 рр.
		2022	2023	2024	
1	Рентабельність продажів, %	6,05	4,43	2,79	-3,25
2	Рентабельність продукції/послуг, %	9,03	6,34	4,00	-5,03
3	Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	5,8	3,2	3,3	-2,51
4	Фондовіддача, грн/грн	2,45	2,60	2,25	-0,21
5	Продуктивність праці, тис.грн/осіб	2122,7	2524,2	2771,6	648,9

Джерело: розраховано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

Оцінка ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. свідчить про наявність суперечливих тенденцій у розвитку підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Оцінка ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник	Станом на кінець року			Тенденція	Оцінка
		2022	2023	2024		
1	Рентабельність продажів, %	6,05	4,43	2,79	↓	негативна
2	Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	5,8	3,2	3,3	↓ (часткова стабілізація)	негативна
3	Операційні витрати, тис.грн	54113540	65533266	75264784	↑	негативна
4	Продуктивність праці, тис.грн/осіб	2122,7	2524,2	2771,6	↑	позитивна

Джерело: розраховано автором за матеріалами управлінської звітності підприємства

За даними табл. 2.12 видно, що з одного боку, спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці, яка зросла з 2122,7 тис. грн/особу у 2022 р. до 2771,6 тис.грн/особу у 2024 р., що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. З іншого боку, більшість ключових показників демонструють негативні тенденції. Зокрема, рентабельність продажів суттєво знизилася з 6,05% до 2,79%, що свідчить про скорочення прибутковості комерційної діяльності та зростання витратного навантаження. Аналогічно, оборотність товарних запасів зменшилася з 5,8 до 3,3 оборотів, що вказує на уповільнення їх реалізації та неефективне управління ними.

Особливу увагу привертає значне зростання витрат обігу, які за аналізований період збільшилися на 21151244 тис.грн, що є одним із ключових факторів зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що, незважаючи на покращення окремих операційних показників, загальна ефективність комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр. знижується. Це зумовлює необхідність пошуку резервів її підвищення, зокрема через оптимізацію витрат, прискорення

оборотності товарних запасів та підвищення рентабельності продажів, що і визначає подальші напрями дослідження.

Аналіз комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. дозволив виявити низку ключових проблем, які негативно впливають на ефективність функціонування підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Виявлені проблеми комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

№	Проблема	Причини виникнення	Наслідки
1	Зниження рентабельності продажів	Зростання витрат обігу, підвищення адміністративних і збутових витрат, зростання цін на ресурси	Зменшення прибутку, зниження ефективності комерційної діяльності
2	Уповільнення оборотності товарних запасів	Неефективне управління запасами, надлишкові товарні залишки, зміни попиту	Збільшення витрат на зберігання, заморожування оборотного капіталу
3	Зростання витрат обігу	Розширення діяльності, підвищення логістичних витрат, зростання витрат на персонал	Зниження загальної ефективності діяльності, тиск на фінансові результати

Джерело: розроблено автором

Так, за даними табл. 2.13, виявлено таке:

- суттєве зниження рентабельності продажів, що зумовлено випереджаючим зростанням витрат порівняно з доходами. Це свідчить про посилення витратного навантаження та недостатню ефективність управління витратами;
- уповільнення оборотності товарних запасів, що вказує на недосконалість системи управління товарними ресурсами та призводить до відволікання значних обсягів оборотного капіталу;
- значне зростання витрат обігу, зокрема адміністративних і збутових, формує додатковий фінансовий тиск на результати діяльності підприємства.

Таким чином, виявлені проблеми на ТОВ «Епіцентр К» за досліджуваний період мають комплексний характер і потребують системного вирішення. Основними напрямками підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства мають стати оптимізація витрат, удосконалення управління товарними запасами та

підвищення рентабельності продажів, що створює підґрунтя для розробки відповідних бізнес-пропозицій.

Аналіз резервів підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» показав, що основні напрями вдосконалення безпосередньо пов'язані з виявленими проблемами підприємства у 2022-2024 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Резерви підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Напрямок підвищення	Сутність заходу	Очікуваний ефект
1	Оптимізація управління товарними запасами	Впровадження автоматизованих систем прогнозування попиту та управління запасами (ERP, AI-аналітика)	Прискорення оборотності запасів, зменшення надлишкових залишків, вивільнення оборотного капіталу
2	Зниження витрат обігу	Оптимізація логістичних процесів, автоматизація складських операцій, контроль адміністративних витрат	Скорочення витрат обігу, підвищення рентабельності продажів
3	Розвиток e-commerce та омніканальних продажів	Розширення онлайн-каналів, інтеграція офлайн і онлайн продажів, персоналізація пропозицій	Зростання обсягів товарообороту, підвищення конкурентоспроможності
4	Розвиток власних торгових марок (Private Label)	Розширення асортименту власних брендів із вищою маржинальністю	Збільшення валового прибутку та рентабельності продажів
5	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Впровадження цифрових інструментів управління персоналом та мотиваційних програм	Зростання продуктивності праці та зниження витрат на одиницю товарообороту

Джерело: розроблено автором

Зокрема, зниження рентабельності продажів і зростання витрат обігу зумовлюють необхідність оптимізації витрат і підвищення маржинальності діяльності, тоді як уповільнення оборотності запасів потребує вдосконалення системи управління товарними ресурсами. Важливим резервом є також розвиток електронної комерції та омніканальних продажів, що дозволить розширити ринки збуту та підвищити обсяги реалізації продукції. Додатковим джерелом підвищення

ефективності виступає розвиток власних торгових марок, які забезпечують вищий рівень прибутковості порівняно з традиційними товарами.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише усунути виявлені недоліки, але й створити передумови для зростання рентабельності, прискорення оборотності активів та підвищення загальної ефективності комерційної діяльності підприємства.

Комплексна оцінка ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у розвитку підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Узагальнююча оцінка ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Група показників	Основні тенденції	Оцінка ефективності
1	Доходи та товарооборот	Стабільне зростання обсягів товарообороту та доходу	Позитивна
2	Рентабельність діяльності	Зниження рентабельності продажів	Негативна
3	Ділова активність	Уповільнення оборотності активів, запасів і дебіторської заборгованості	Негативна
4	Витрати діяльності	Суттєве зростання витрат обігу та адміністративних витрат	Негативна
5	Використання трудових ресурсів	Зростання продуктивності праці при незначній зміні чисельності персоналу	Позитивна
6	Загальна ефективність	Погіршення співвідношення «доходи-витрати»	Переважно негативна

Джерело: розроблено автором

З одного боку, компанія демонструє стабільне зростання обсягів товарообороту та доходів, а також підвищення продуктивності праці, що свідчить про розширення масштабів діяльності та покращення використання трудових ресурсів. З іншого боку, ключові показники ефективності мають негативну динаміку. Зокрема, спостерігається суттєве зниження рентабельності продажів, уповільнення оборотності активів і товарних запасів, а також значне зростання витрат діяльності. Це призводить

до погіршення загального фінансового результату та зниження ефективності комерційної діяльності підприємства.

Таким чином, за рахунок зростання обсягів діяльності ТОВ «Епіцентр К» у досліджуваному періоді характеризується екстенсивним розвитком, однак без належного підвищення ефективності використання ресурсів. Це обумовлює необхідність впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та прискорення оборотності активів, що має стати основою для формування бізнес-пропозицій у наступному розділі роботи.

Побудована SWOT-матриця дозволяє комплексно оцінити стратегічне положення ТОВ «Епіцентр К» та узагальнити результати проведеного аналізу ефективності діяльності підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – SWOT-матриця ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високі обсяги товарообороту та стабільне зростання доходів; Потужна мережа торгових центрів по Україні; Широкий асортимент товарів (DIY, будматеріали, товари для дому); Розвинена логістична інфраструктура; Зростання продуктивності праці; Впізнаваний бренд і сильна ринкова позиція.	Зниження рентабельності продажів і продукції; Зростання витрат обігу та адміністративних витрат; Уповільнення оборотності запасів; Значні обсяги товарних залишків; Зниження ефективності використання активів; Залежність від офлайн-продажів (частково).
Можливості	Загрози
Розвиток e-commerce та омніканальних продажів; Впровадження AI та цифрових технологій (персоналізація, аналітика); Розширення private label (власних торгових марок); Оптимізація логістики та автоматизація складів; Вихід на нові сегменти ринку та послуги; Підвищення ефективності управління запасами.	Високий рівень конкуренції (Rozetka, онлайн-рітейлери); Зниження купівельної спроможності населення; Інфляція та зростання витрат (логістика, енергія); Порушення ланцюгів постачання; Воєнні та економічні ризики в Україні; Коливання валютного курсу.

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 2.16 видно таке:

— компанія має вагомні сильні сторони, серед яких провідне місце займають значні обсяги діяльності, розвинена інфраструктура, широкий асортимент продукції

та висока впізнаваність бренду. Це створює міцну основу для подальшого розвитку та збереження конкурентних позицій на ринку;

- виявлені слабкі сторони безпосередньо корелюють із результатами економічного аналізу, а саме: зниження рентабельності, зростання витрат і уповільнення оборотності запасів. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів та оптимізації витрат;

Зовнішнє середовище формує як значні можливості, так і суттєві загрози для підприємства, зокрема:

- розвиток цифрових технологій, e-commerce та штучного інтелекту відкриває нові перспективи підвищення ефективності комерційної діяльності;
- макроекономічна нестабільність, конкуренція та зростання витрат створюють додаткові ризики для діяльності компанії.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність реалізації стратегічних заходів, спрямованих на використання сильних сторін підприємства для реалізації ринкових можливостей, а також мінімізацію впливу слабких сторін і зовнішніх загроз. Це формує підґрунтя для розробки обґрунтованих бізнес-пропозицій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Таким чином, комплексний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. дозволив встановити, що підприємство демонструє зростання обсягів товарообороту та продуктивності праці, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас виявлено низку негативних тенденцій, зокрема зниження рентабельності, уповільнення оборотності товарних запасів і зростання витрат обігу, що негативно впливають на загальну ефективність діяльності підприємства. Ідентифіковано ключові проблеми та визначено резерви підвищення ефективності, серед яких оптимізація витрат, удосконалення управління запасами, розвиток e-commerce та підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

3.1 Розроблення бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства

Результати проведеного аналізу у попередньому розділі, засвідчили, що комерційна діяльність ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр. характеризується наявністю як позитивних, так і негативних тенденцій. Незважаючи на зростання обсягів товарообороту та продуктивності праці, спостерігається зниження рентабельності, уповільнення оборотності товарних запасів і зростання витрат обігу. Це свідчить про необхідність розроблення бізнес-пропозиції, спрямованої на підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

У сучасних умовах розвитку ритейлу підвищення ефективності діяльності підприємства неможливе без впровадження інноваційних підходів, цифровізації бізнес-процесів та орієнтації на клієнта. Саме тому бізнес-пропозиція має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує оптимізацію внутрішніх процесів із підвищенням якості взаємодії з клієнтами.

Для підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільно зосередитися не на великій кількості розрізнених заходів, а на впровадженні одного системного рішення, яке матиме мультиплікативний ефект. Найбільш обґрунтованим таким заходом є впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами.

Суть запропонованої бізнес-пропозиції полягає у впровадженні в діяльність ТОВ «Епіцентр К» комплексної інтелектуальної системи управління асортиментом і

товарними запасами (Smart Inventory & Assortment Management System), яка базується на використанні технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних для підтримки прийняття управлінських рішень у сфері комерційної діяльності.

На відміну від традиційних підходів до управління запасами, що ґрунтуються переважно на історичних даних і експертних оцінках, запропонована система передбачає перехід до *data-driven моделі управління*, у якій ключову роль відіграють алгоритми прогнозування попиту, оптимізації асортименту та автоматизованого планування постачання. Це дозволяє забезпечити більш високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища, коливань попиту та поведінки споживачів.

Доцільність впровадження запропонованої інтелектуальної системи у діяльність ТОВ «Епіцентр К» визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на ефективність комерційної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Передусім, необхідність реалізації запропонованого заходу підтверджується результатами аналізу основних показників ефективності підприємства за 2022-2024 рр. Виявлена тенденція до зниження рентабельності продажів на 3,25 п.п. і рентабельності продукції на 5,03 п.п. свідчить про зростання витрат та недостатню ефективність використання ресурсів. Особливо показовим є суттєве зниження оборотності запасів, а саме на 2,51 обороти, що вказує на уповільнення реалізації товарів, накопичення надлишкових залишків і відволікнення обігових коштів. У таких умовах традиційні підходи до управління запасами виявляються недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують належного рівня адаптації до змін попиту та ринкової кон'юнктури.

По-друге, специфіка діяльності ТОВ «Епіцентр К» як великого мультиформатного ритейлера з широким асортиментом товарів об'єктивно ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Управління таким обсягом номенклатури в ручному або напівавтоматизованому режимі супроводжується високими ризиками помилок, затримок у реагуванні на зміни попиту та

неефективного розподілу ресурсів. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє обробляти великі масиви даних у режимі реального часу та формувати оптимальні рішення з урахуванням багатьох факторів, що є практично неможливим при традиційних підходах.

Третім важливим аргументом є зростання динамічності та невизначеності ринкового середовища. В умовах економічної нестабільності, змін у споживчій поведінці та впливу зовнішніх факторів, зокрема логістичних обмежень і коливань попиту, підприємству необхідні інструменти, які забезпечують гнучкість і швидкість реагування. AI-системи здатні не лише аналізувати історичні дані, а й враховувати поточні тенденції, що дозволяє більш точно прогнозувати попит і своєчасно коригувати обсяги закупівель та структуру асортименту.

Крім того, важливим аспектом є зростання конкуренції у сфері роздрібної торгівлі. Сучасні споживачі очікують високого рівня сервісу, зокрема постійної наявності необхідних товарів, оптимального асортименту та швидкого обслуговування. Наявність дефіциту популярних товарів або, навпаки, перенасичення асортименту нерелевантними позиціями негативно впливає на споживчий досвід і призводить до втрати клієнтів. Впровадження AI-орієнтованої системи дозволяє підвищити точність формування асортименту та забезпечити кращу відповідність пропозиції реальному попиту.

Суттєвим аргументом на користь запропонованого заходу є також його економічна доцільність. Оптимізація рівня запасів сприяє скороченню витрат на зберігання, транспортування та обслуговування товарних залишків. Одночасно зменшується потреба в обігових коштах, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. Підвищення оборотності запасів і точності закупівель дозволяє збільшити обсяг реалізації без необхідності значного нарощування ресурсної бази, що забезпечує зростання прибутковості діяльності.

Не менш важливим є стратегічний аспект. Впровадження AI-рішень відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації бізнесу та формує довгострокові

конкурентні переваги. Перехід до data-driven управління дозволяє підприємству не лише підвищити поточну ефективність, а й створити основу для подальшого розвитку, зокрема інтеграції з іншими цифровими інструментами такими, як персоналізація, омніканальні продажі, автоматизація маркетингу тощо.

Окремо слід відзначити, що запропонована система має мультиплікативний ефект. Її вплив не обмежується лише сферою управління запасами, а поширюється на інші аспекти комерційної діяльності: покращується планування закупівель, підвищується ефективність логістики, оптимізується асортиментна політика та посилюється аналітична складова управління. Таким чином, один захід забезпечує комплексне підвищення ефективності підприємства.

Водночас важливо підкреслити, що впровадження AI-системи є більш доцільним порівняно з альтернативними заходами, наприклад, розширенням торговельної мережі чи збільшенням штату, оскільки не потребує значного зростання постійних витрат і забезпечує більш стійкий довгостроковий ефект. Це особливо актуально в умовах обмеженості ресурсів і необхідності підвищення ефективності без екстенсивного розвитку.

Отже, доцільність впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами для ТОВ «Епіцентр К» обґрунтовується:

- негативними тенденціями в показниках ефективності;
- складністю управління широким асортиментом;
- необхідністю адаптації до динамічного ринкового середовища;
- зростанням конкуренції та вимог споживачів;
- економічними вигодами від оптимізації запасів;
- стратегічною потребою цифрової трансформації підприємства.

Функціонально система передбачає інтеграцію кількох взаємопов'язаних модулів. Першим із них є модуль *прогнозування попиту*, який на основі машинного навчання аналізує історичні продажі, сезонні коливання, маркетингові активності, цінові зміни, а також зовнішні фактори, зокрема макроекономічні умови та

регіональні особливості. Це дає змогу формувати більш точні прогнози щодо обсягів реалізації окремих товарних позицій.

Другим ключовим компонентом є модуль *оптимізації асортименту*, який забезпечує визначення найбільш ефективної структури товарного портфеля. Система аналізує показники обіговості, маржинальності, попиту та взаємозв'язків між товарами, що дозволяє своєчасно виявляти низькоефективні або надлишкові позиції та приймати рішення щодо їх заміни або виведення з асортименту. Водночас підвищується концентрація на товарах, які формують основну частину доходу та прибутку підприємства.

Третім елементом є модуль *управління товарними запасами*, який автоматизує процеси формування замовлень, визначення оптимальних рівнів запасів, точок замовлення та обсягів поповнення. Завдяки цьому забезпечується баланс між ризиком дефіциту товарів і витратами на їх зберігання, що є критично важливим для великого роздрібного підприємства з широкою номенклатурою продукції.

Важливою складовою системи є також модуль *сегментації товарів і клієнтів*, який дозволяє диференціювати підходи до управління запасами залежно від категорії товару, його ролі в асортименті та поведінкових характеристик споживачів. Це сприяє більш гнучкому управлінню асортиментною політикою та підвищенню ефективності комерційної діяльності загалом.

Інтеграція зазначеної системи з існуючими інформаційними системами підприємства, зокрема ERP, CRM, системами обліку продажів тощо, забезпечує безперервний обмін даними та створює єдине інформаційне середовище для управління комерційними процесами. У результаті управлінські рішення щодо закупівель, розподілу товарів між торговими точками та формування асортименту приймаються на основі актуальної, повної та аналітично обробленої інформації.

Візуалізація концепції бізнес-пропозиції для ТОВ «Епіцентр К» представлено на рис. 3.1.

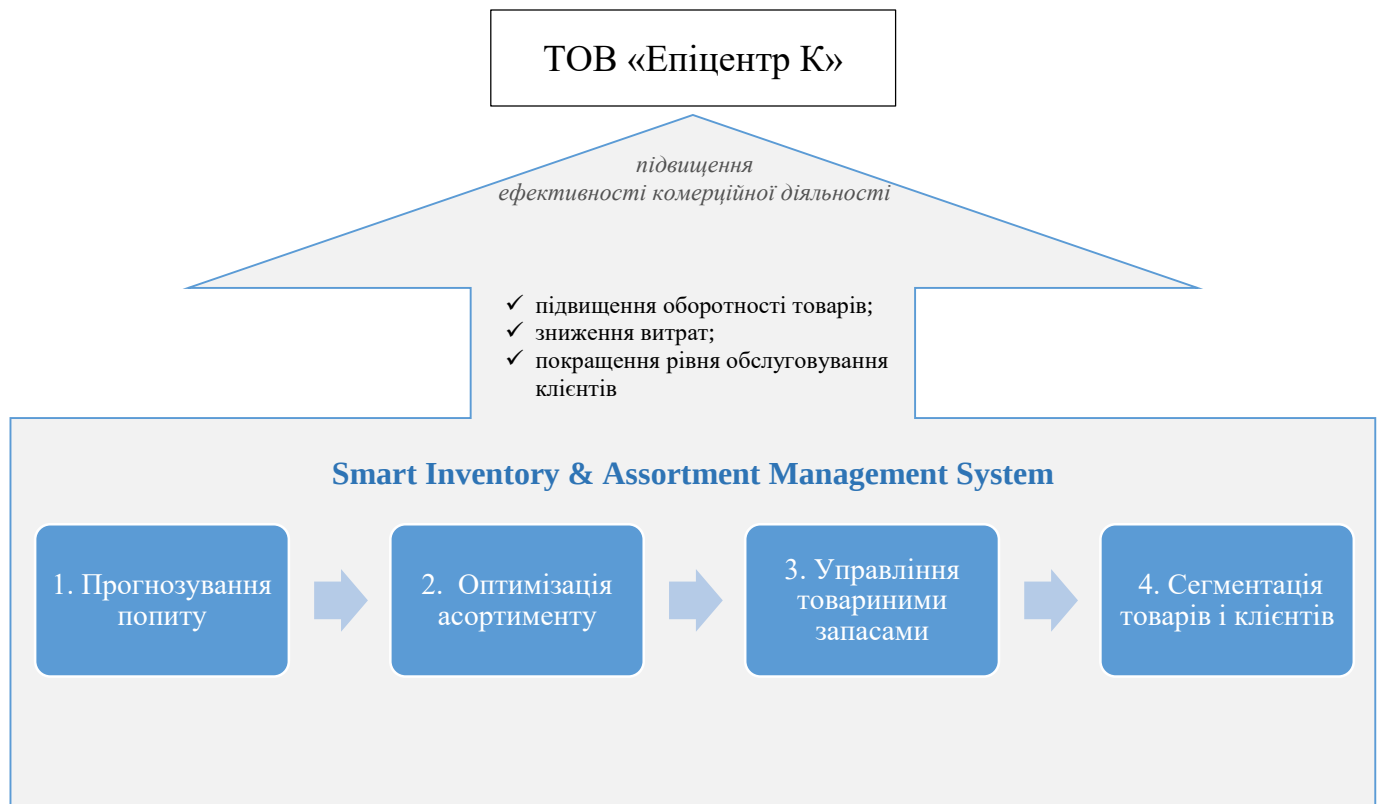


Рисунок 3.1 – Логіка бізнес-пропозиції ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонована бізнес-пропозиція передбачає не лише впровадження окремого технологічного рішення, а *трансформацію підходів до управління комерційною діяльністю підприємства*. Її реалізація дозволяє перейти від реактивної моделі управління, спрямованої на реагування на вже сформований попит, до проактивної, у якій підприємство здатне прогнозувати поведінку ринку, оптимізувати використання ресурсів і формувати більш ефективну асортиментну політику. У підсумку, впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами створює передумови для підвищення оборотності товарів, зниження витрат, покращення рівня обслуговування клієнтів і зростання загальної ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Отже, основною метою впровадження є підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за рахунок оптимізації товарних запасів, скорочення витрат і підвищення оборотності капіталу.

Очікувані результати реалізації запропонованої бізнес-пропозиції доцільно розглядати як сукупність кількісних (економічних) та якісних (організаційно-управлінських) ефектів, які формуються як у короткостроковій, так і в середньостроковій перспективі (табл. 3.1). При цьому важливо підкреслити, що ефект від впровадження AI-рішень має поступовий характер і досягається в міру накопичення даних, адаптації моделей та інтеграції системи в бізнес-процеси підприємства.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати від реалізації бізнес-пропозиції ТОВ «Епіцентр К»

№ з/п	Очікуваний результат	Напрямок впливу
1	2	3
1. Кількісні (економічні)		
1	Підвищення оборотності товарних запасів на 10-18%	більш точне планування закупівель і зменшення обсягів надлишкових товарів
2	Зниження рівня надлишкових і неліквідних запасів на 10-20%	оптимізація асортименту та більш точне прогнозування попиту
3	Зростання рентабельності продажів на 1,0-1,8 в.п.	зміщення фокусу на більш маржинальні товари та зниження витрат
4	Збільшення обсягів реалізації 3-7%	наявність товарів, що користуються попитом, і зменшення випадків їх відсутності
5	Зниження операційних витрат на 8-12%	автоматизація процесів управління запасами (оптимізація постачань, зниження витрат часу персоналу на аналітичну роботу)
2. Якісні (організаційно-управлінські)		
6	Підвищення якості управлінських рішень	перехід до обґрунтованого (data-driven) управління, зменшення впливу суб'єктивних факторів, підвищення точності прогнозування попиту
7	Оптимізація асортиментної політики	оперативна адаптація асортименту до змін попиту, виявлення неефективних товарних позицій, формування більш збалансованого товарного портфелю
8	Підвищення рівня обслуговування клієнтів	зменшення дефіциту популярних товарів, підвищення доступності продукції, покращення загального споживчого досвіду
9	Зростання гнучкості та адаптивності підприємства	швидка реакція на зміни попиту, сезонні коливання, зовнішні ринкові фактори

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
10	Підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів	скорочення часу прийняття рішень, зменшення навантаження на персонал, покращення координації між підрозділами із закупівлі, логістики, продажів тощо.
3. Стратегічні		
11	формування стійкої конкурентної переваги, підвищення інвестиційної привабливості підприємства, створення основи для подальшої цифрової трансформації, можливість масштабування AI-рішень на інші напрями діяльності у довгостроковій перспективі	

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 3.1 видно, що очікувані результати впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами мають комплексний характер і охоплюють як фінансові, так і організаційні аспекти діяльності підприємства. Реалістичні прогностичні оцінки свідчать, що навіть за помірного ефекту підприємство зможе суттєво покращити ключові показники ефективності, зокрема оборотність запасів, рентабельність і обсяг продажів.

Важливо підкреслити, що основна цінність запропонованого заходу полягає не лише у короткостроковому економічному ефекті, а у формуванні сучасної моделі управління комерційною діяльністю, орієнтованої на використання даних і аналітики. Це створює передумови для сталого розвитку ТОВ «Епіцентр К» та підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованої бізнес-пропозиції потребує поетапного, системного підходу, що забезпечує мінімізацію ризиків, ефективне використання ресурсів і поступову інтеграцію інноваційного рішення в діяльність ТОВ «Епіцентр К». Виділимо основні етапи реалізації бізнес-пропозиції щодо впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами (рис. 3.2).

Нижче подано деталізований бюджет витрат на реалізацію бізнес-пропозиції щодо впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами для ТОВ «Епіцентр К» (табл. 3.2).



Рисунок 3.2 – Етапи реалізації бізнес-пропозиції ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 – Бюджет витрат для ТОВ «Епіцентр К» на реалізацію бізнес-пропозиції

№ з/п	Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис.грн
1	Програмне забезпечення та AI-рішення	Придбання або розробка AI-платформи (модулі прогнозування попиту, оптимізації запасів, аналітики)	4 500
2	Інтеграція з існуючими системами	Інтеграція з ERP, CRM, POS-системами підприємства	1 200
3	IT-інфраструктура	Сервери, хмарні сервіси, зберігання та обробка даних	1 000
4	Залучення експертів та консультантів	Послуги data scientists, AI-інженерів, бізнес-аналітиків	1 500
5	Формування та підготовка даних	Очищення, структурування, підготовка історичних даних для навчання моделей	600
6	Навчання персоналу	Тренінги для менеджерів, аналітиків та IT-фахівців	300
7	Тестування та пілотний запуск	Запуск у тестовому режимі (окремі категорії/магазини)	500
8	Супровід та технічна підтримка (1-й рік)	Обслуговування системи, оновлення моделей, технічна підтримка	800
9	Непередбачені витрати (10%)	Резерв на додаткові витрати	1 040
	Загальна сума витрат		11 440

Джерело: розроблено автором

Сформований бюджет у розмірі 11 440 тис.грн є економічно обґрунтованим для підприємства масштабу ТОВ «Епіцентр К», враховуючи його розгалужену

мережу, значні обсяги товарообігу та складну структуру асортименту. Основна частка витрат припадає на розробку або придбання AI-рішення, а також на залучення висококваліфікованих фахівців, що є типовим для цифрових трансформаційних проєктів. Водночас дані витрати мають інвестиційний характер і спрямовані на досягнення довгострокових ефектів, зокрема підвищення оборотності товарних запасів, зниження надлишкових залишків, оптимізацію асортиментної політики та зростання рентабельності продажів.

З огляду на потенційний економічний ефект, зокрема зниження витрат та збільшення доходів, очікується, що проєкт може окупитися протягом 1,5-2 років, що свідчить про його високу інвестиційну привабливість та доцільність реалізації.

Таким чином, запропонований захід має системний характер і впливає одразу на кілька ключових аспектів комерційної діяльності: управління запасами, асортиментну політику, витрати та прибутковість. Його реалізація дозволить ТОВ «Епіцентр К» перейти від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління, що є критично важливим в умовах високої конкуренції та нестабільного попиту. Саме тому впровадження AI-системи управління запасами можна розглядати як ключовий резерв підвищення ефективності підприємства.

3.2 Економічне обґрунтування витрат та прогноз результативності реалізації запропонованих заходів

У межах даного підрозділу здійснимо економічне обґрунтування запропонованого заходу щодо впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами в діяльність ТОВ «Епіцентр К». Необхідність такого обґрунтування зумовлена потребою визначення доцільності інвестицій, оцінки

очікуваних економічних результатів та рівня ефективності використання ресурсів підприємства.

Оцінка ефективності реалізації бізнес-пропозиції передбачає комплексний підхід, що включає прогнозування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, визначення обсягу необхідних інвестиційних витрат, формування очікуваних грошових потоків, а також розрахунок ключових показників інвестиційної привабливості проекту. Важливим етапом є також аналіз можливих сценаріїв розвитку подій, що дозволяє врахувати вплив факторів невизначеності та ризику. На початковому етапі доцільно здійснити прогноз чистого доходу ТОВ «Епіцентр К» як базового показника, що характеризує масштаби господарської діяльності підприємства та формує основу для подальших розрахунків економічної ефективності запропонованого заходу.

Прогноз чистого доходу ТОВ «Епіцентр К» здійснено на основі аналізу фактичної динаміки показника у 2022-2024 рр., де темпи зростання становили відповідно 20,05% у 2023 р. та 11,92% у 2024 р. Така тенденція свідчить про поступове уповільнення темпів зростання та перехід підприємства до більш стабільної фази розвитку. З урахуванням зазначених трендів, а також очікуваного впливу впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами, у прогностичному періоді передбачається збереження позитивної динаміки чистого доходу на рівні 7-9% щорічно. Зниження темпів зростання у довгостроковій перспективі пояснюється ефектом насичення ринку та макроекономічною невизначеністю.

Отримані результати, наочно представлені на рис. 3.3, свідчать про реалістичний характер прогнозу та створюють належну базу для подальшого економічного обґрунтування ефективності запропонованого заходу.

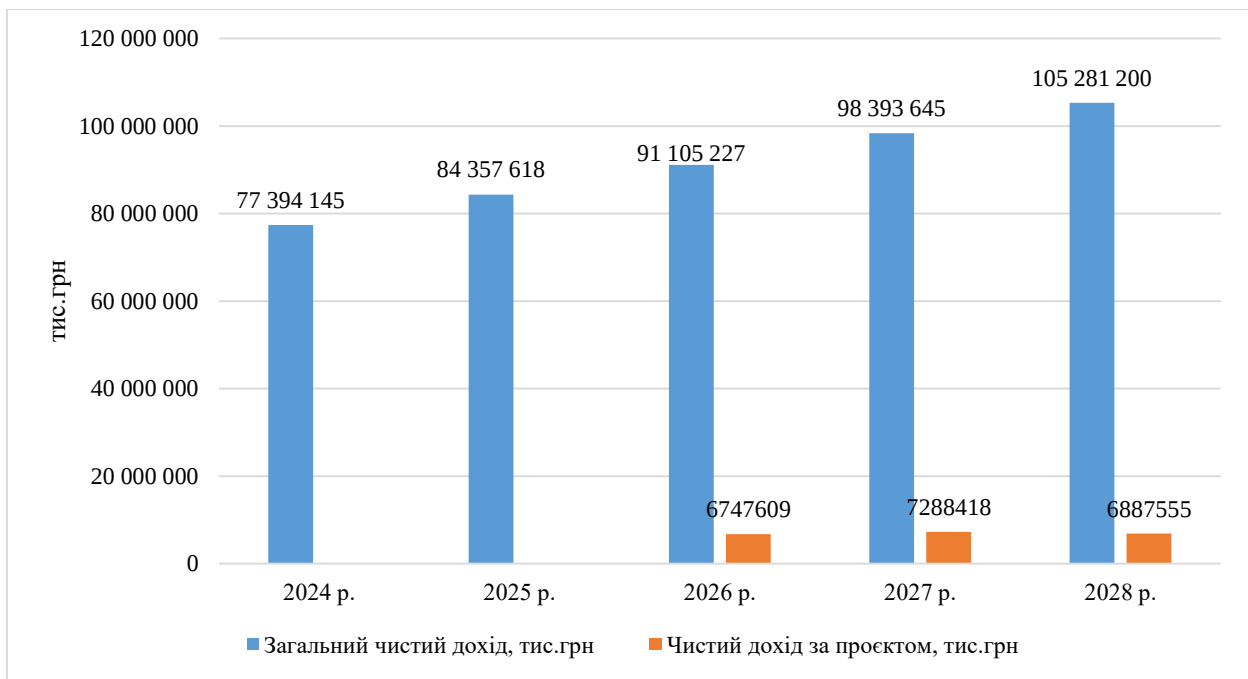


Рисунок 3.3 – Прогноз чистого доходу ТОВ «Епіцентр К» на 2026-2028 рр.

Джерело: розраховано автором

Фінансування проєкту доцільно здійснювати за рахунок комбінованої моделі, що передбачає використання як власних, так і залучених коштів. Такий підхід дозволяє знизити фінансове навантаження на підприємство, забезпечити достатній рівень ліквідності та водночас реалізувати інвестиційний проєкт у повному обсязі.

Загальна вартість проєкту становить 11 440 тис.грн, з яких власні кошти підприємства складають 60%, тобто 6 864 тис.грн. та позикові кошти, а саме банківський кредит, в обсязі 4 576 тис.грн, що складає 40% загального бюджету (рис. 3.4).

Використання власних коштів свідчить про фінансову стійкість ТОВ «Епіцентр К» та його зацікавленість у реалізації проєкту, тоді як залучення кредитних ресурсів дозволяє прискорити впровадження інновацій без значного відволікання оборотного капіталу.

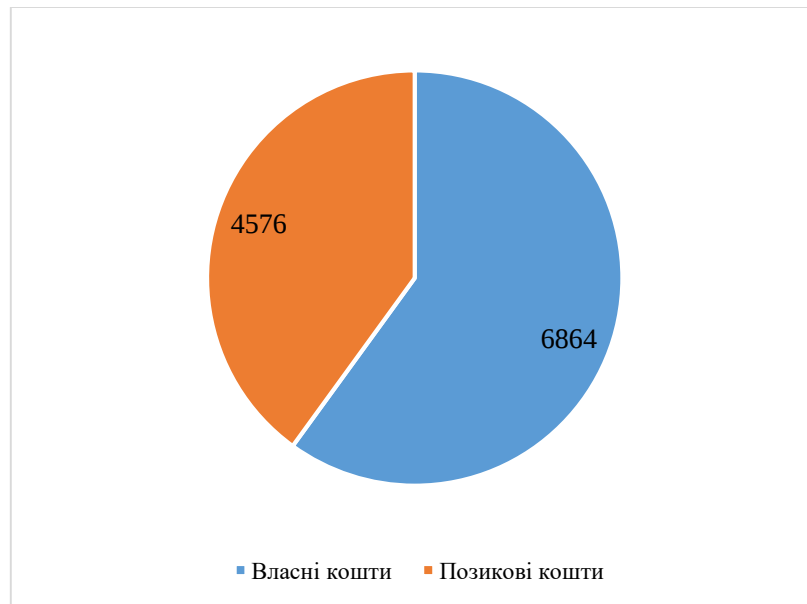


Рисунок 3.4 – Структура інвестиційних витрат ТОВ «Епіцентр К» на реалізацію бізнес-пропозиції, тис.грн

Джерело: розроблено автором

Реалістичними на даний момент умовами кредитування для українських підприємств є процентна ставка у 18% річних. Для ТОВ «Епіцентр К» банківський кредит надається терміном на три роки за ануїтетним типом погашення, який передбачає платежі рівними частинами.

Розрахуємо обсяг річного платежу за кредитом за формулою (3.1):

$$A = (K * r) / (1 - (1 + r)^{-n}), \text{ де} \quad (3.1)$$

A -річний платіж;

K -сума кредиту;

r - ставка 0,18;

n - кількість років.

$$A = (4576 * 0,18) / (1 - (1 + 0,18)^{-3}) = 2012 \text{ тис.грн}$$

Отже, щорічний платіж за кредитом становить 2012 тис.грн.

В табл. 3.3 представимо графік погашення за кредитом для ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 3.3 – Графік погашення кредиту ТОВ «Епіцентр К»

Рік	Залишок боргу на початок, тис.грн	Відсотки (18%), тис.грн	Погашення тіла кредиту, тис.грн	Загальний платіж, тис.грн
1	4 576	824	1 188	2 012
2	3 388	610	1 402	2 012
3	1 986	357	1 655	2 012
Разом	-	1 791	4 576	6 036

Джерело: розраховано автором

Обрана структура фінансування є економічно обґрунтованою та збалансованою, оскільки дозволяє поєднати фінансову гнучкість із можливістю швидкої реалізації інноваційного проєкту. Незважаючи на додаткові витрати у вигляді відсотків за кредитом, очікувані економічні вигоди від впровадження AI-системи, зокрема зростання доходів, оптимізації запасів, підвищення рентабельності, перевищують вартість залучених ресурсів, що підтверджує доцільність використання позикового фінансування.

У процесі реалізації бізнес-пропозиції щодо впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами частина інвестиційних витрат формує об'єкти, що підлягають амортизації. Це пов'язано з тим, що окремі елементи проєкту мають довгостроковий характер використання та відповідають критеріям визнання необоротних активів підприємства. До складу активів, на які нараховуються амортизаційні відрахування входять:

- програмне забезпечення та AI-модулі (нематеріальні активи) – 4500 тис.грн;
- витрати на інтеграцію та доопрацювання систем (капіталізовані витрати) – 1200 тис.грн;
- IT-інфраструктура (серверне обладнання / хмарні рішення) – 1000 тис.грн.

Для розрахунку оберемо прямолінійний метод амортизації, який є найбільш поширеним і відповідає практиці фінансового планування. Строки амортизації для програмного забезпечення та IT-інфраструктури по 5 років для

кожного активу. Річна сума амортизації становить 1340 тис.грн на рік:

$$A = (4500+1200+1000) / 5 = 1340 \text{ тис.грн/рік}$$

Розрахунок амортизаційних відрахувань представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Амортизаційні відрахування за проектом ТОВ «Епіцентр К»

Рік	Залишкова вартість на початок, тис. грн	Амортизація, тис. грн	Залишкова вартість на кінець, тис. грн
1	6 700	1 340	5 360
2	5 360	1 340	4 020
3	4 020	1 340	2 680
4	2 680	1 340	1 340
5	1 340	1 340	0

Джерело: розраховано автором

Таким чином, загальна сума річної амортизації становить 1 340 тис.грн, що має бути враховано при розрахунку економічної ефективності проекту та формуванні прогнозних грошових потоків.

Також, реалізація бізнес-пропозиції потребує залучення додаткового персоналу, що обумовлено складністю проекту, необхідністю обробки значних обсягів даних, налаштування алгоритмів та інтеграції системи у бізнес-процеси підприємства. До складу проектної команди доцільно включити як технічних спеціалістів, так і фахівців аналітичного профілю (табл. 3.5). Для розрахунку використано середньоринкові рівні оплати праці для ІТ та аналітичних спеціалістів в Україні з урахуванням рівня кваліфікації та складності проекту.

Таблиця 3.5 – Витрати на додатковий персонал за проектом
ТОВ «Епіцентр К», грн

№ з/п	Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата		Нарахування на з/п (ЄСВ 22%)	Загальні витрати на з/п
			на місяць	річна		
1	Data-аналітик	1	60000	720000	158400	878400
2	AI-спеціаліст	1	80000	960000	211200	1171200
3	Бізнес-аналітик	1	50000	600000	132000	732000
4	Разом	3	190 000	2 280 000	501 600	2 781 600

Джерело: розраховано автором

Отже, визначено, що для реалізації проєкту необхідно залучити команду з 3 висококваліфікованих спеціалістів, що забезпечать повний цикл розробки, впровадження та інтеграції AI-рішення. Загальні витрати на оплату праці з урахуванням нарахувань становлять 2 782 тис.грн. Залучення такого персоналу є економічно обґрунтованим, оскільки забезпечує якісне впровадження системи, знижує ризики технічних помилок та сприяє досягненню запланованих економічних результатів.

Далі представимо прогнозні результати доходів і витрат ТОВ «Епіцентр К» у табл. 3.6. Зазначимо, що прогнозування витрат на оплату праці додаткового персоналу враховує інфляційний фактор, оскільки рівень заробітної плати має тенденцію до щорічного зростання під впливом макроекономічних умов та конкуренції на ринку праці. У розрахунках застосовано помірний індекс зростання на рівні 8% щорічно. Це дозволяє отримати більш реалістичну оцінку витрат у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.6 – Прогнозні показники доходів і витрат ТОВ «Епіцентр К» за проєктом

№ з/п	Показник	Станом на кінець року, тис.грн			Абсолютна зміна, тис.грн 2026-2026 рр.
		2026	2027	2028	
1	Чистий дохід від реалізації продукції	6747609	7288418	6887555	139946
2	Собівартість реалізованих товарів	5398087	5830734	5510044	111957
3	Валовий прибуток	1349522	1457684	1377511	27989
4	Збільшення операційних витрат, у т.ч.:	4922	4845	5085	163
	- амортизація	1340	1340	1340	0
	- з/п додаткового персоналу	2782	3005	3245	463
	- навчання персоналу	300	0	0	-300
	- інші витрати (підтримка IT-інфраструктури (сервери, хмара), ліцензії ПЗ, технічна підтримка системи, оновлення алгоритмів)	500	500	500	0
5	Разом операційні витрати	1084539	1141838	1051993	-32546
6	Операційний прибуток	264982	315845	325518	60535
7	Платежі за користування кредитом	2012	2012	2012	0
8	Прибуток до оподаткування	262970	313833	323506	60535
9	Чистий прибуток	215636	257343	265275	49639

Джерело: розраховано автором

За результатами табл. 3.6 можна зробити висновок про те, що впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами є економічно обґрунтованим та ефективним заходом для ТОВ «Епіцентр К». Упродовж прогнозного періоду спостерігається стаке зростання ключових фінансових показників підприємства, зокрема чистого доходу майже на 140 млрд.грн (з 6747 млрд.грн у 2026 р. до 6887 млрд.грн у 2028 р.), валового та операційного прибутку до майже 28 млрд.грн та 60,5 млрд.грн відповідно. При цьому додаткові витрати, пов'язані з реалізацією проєкту, мають незначну частку в загальній структурі витрат і не створюють суттєвого фінансового навантаження. Зростання чистого прибутку підприємства з 215,6 млрд.грн у 2026 р. до 265,2 млрд.грн у 2028 р. або на 49,6 млрд.грн підтверджує, що впровадження інтелектуальних технологій сприяє підвищенню ефективності комерційної діяльності за рахунок оптимізації товарних запасів, покращення структури асортименту та підвищення якості управлінських рішень.

Таким чином, реалізація запропонованої бізнес-пропозиції дозволяє забезпечити не лише короткостроковий економічний ефект, але й формує передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації ритейлу.

Результати розрахунку показників ефективності інвестицій свідчать про високу економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту щодо впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Прогнозні показники ефективності інвестицій ТОВ «Епіцентр К» за альтернативними сценаріями розвитку

№ з/п	Показник	Рік			Разом
		2026	2027	2028	
1	2	3	4	5	6
Оптимістичний сценарій					
1	Грошові потоки, тис.грн	239412	285291	294015	818719
2	Інвестиції, тис.грн	11440	0	0	11440

Закінчення табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
3	Дисконтний множник для ставки 15%	0,8696	0,7561	0,6575	-
4	Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	208193	215708	193315	617217
5	Дисконтовані інвестиції, тис.грн	11440	-	-	11440
6	Чиста теперішня вартість, тис.грн	605777			
7	Індекс рентабельності інвестицій	43,95			
8	Термін окупності інвестицій, рік	0,056			
Реалістичний сценарій					
9	Грошові потоки, тис.грн	217648	259355	267287	744290
10	Інвестиції, тис.грн	11440	0	0	11440
11	Дисконтний множник для ставки 15%	0,8696	0,7561	0,6575	-
12	Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	189266	196099	175741	561106
13	Дисконтовані інвестиції, тис.грн	11440	-	-	11440
14	Чиста теперішня вартість, тис.грн	549666			
15	Індекс рентабельності інвестицій	39,05			
16	Термін окупності інвестицій, рік	0,061			
Песимістичний сценарій					
17	Грошові потоки, тис.грн	195883	233420	240558	669861
18	Інвестиції, тис.грн	11440	0	0	11440
19	Дисконтний множник для ставки 15%	0,8696	0,7561	0,6575	-
20	Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	170340	176489	158167	504995
21	Дисконтовані інвестиції, тис.грн	11440	-	-	11440
22	Чиста теперішня вартість, тис.грн	493555			
23	Індекс рентабельності інвестицій	34,14			
24	Термін окупності інвестицій, рік	0,068			

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 3.7, у всіх трьох сценаріях розвитку подій (оптимістичному, реалістичному та песимістичному) значення чистої теперішньої вартості є позитивним і значно перевищує обсяг початкових інвестицій, що вказує на високу ефективність вкладених коштів. Індекс рентабельності інвестицій також суттєво перевищує одиницю, що підтверджує доцільність фінансування проєкту. Особливо важливим є те, що навіть за песимістичного сценарію проєкт залишається прибутковим, що свідчить про його стійкість до можливих ризиків і зовнішніх негативних факторів. Термін окупності інвестицій є мінімальним, а саме менше одного року, що пояснюється відносно невеликим обсягом інвестицій порівняно з

масштабами діяльності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованого заходу є економічно обґрунтованою, фінансово ефективною та доцільною для впровадження в діяльність ТОВ «Епіцентр К», оскільки забезпечує значний економічний ефект при відносно невеликих інвестиційних витратах.

Також, ефективність реалізації запропонованого заходу підтверджує зростання рівня рентабельності продажів у прогнозованому періоді (рис. 3.5).

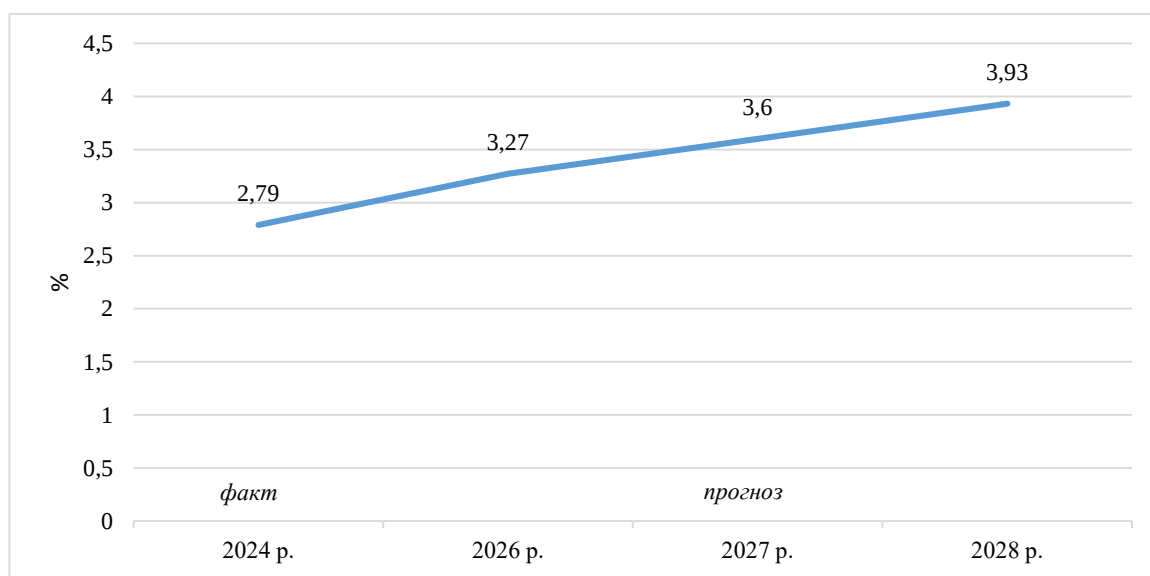


Рисунок 3.5 – Прогнозні показники рентабельності продажу ТОВ «Епіцентр К» за 2026-2028 рр., %

Джерело: розроблено автором

Як демонструють дані рис.3.5, у 2026-2028 рр. спостерігається зростання показника рентабельності продажів, зокрема з 3,27% у 2026 р. до 3,93% у 2028 р., що в порівнянні з 2024 р. на кінець прогнозного періоду становить 1,14 п.п.

Розрахунок оборотності запасів, виконаний на основі прогнозних значень чистого доходу, підтверджує тенденцію до підвищення ефективності використання товарних ресурсів (рис. 3.6).

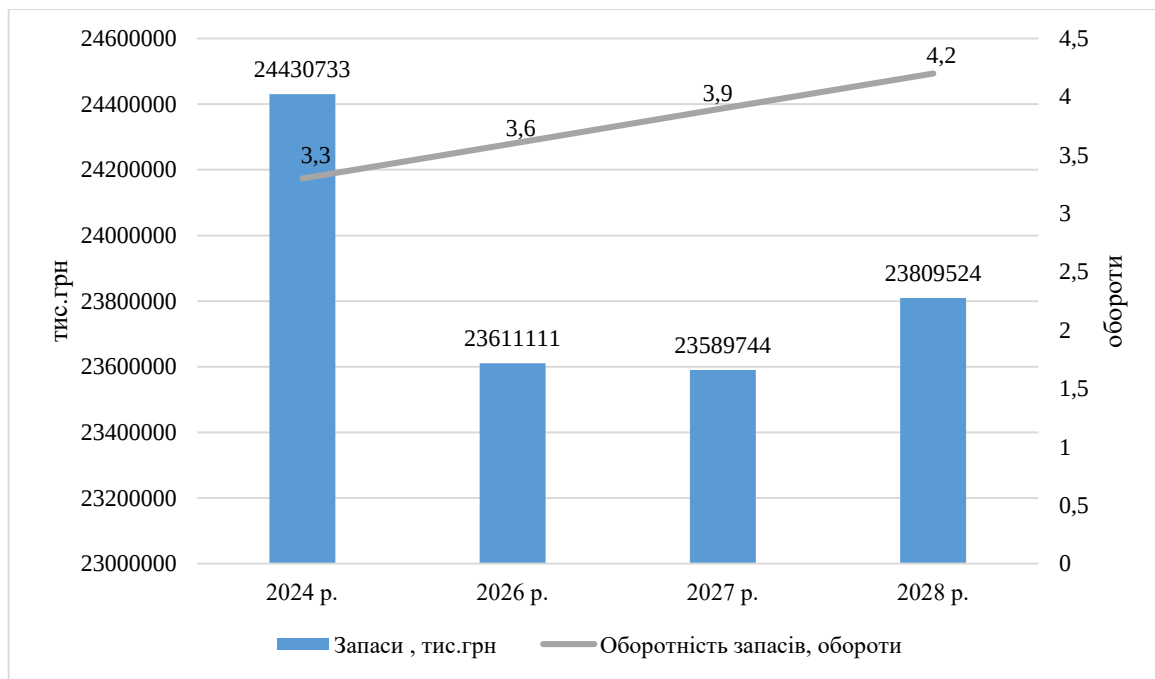


Рисунок 3.6 – Прогнозні показники оборотності запасів ТОВ «Епіцентр К» за 2026-2028 рр., обороти

Джерело: розроблено автором

Зростання коефіцієнта оборотності з 3,3 обороти у 2024 р. до 4,2 обороти у 2028 р. супроводжується відносною стабілізацією обсягу запасів, що свідчить про покращення їх структури, оптимізацію управління, та в цілому підтверджує ефективність впровадження AI-орієнтованої системи управління запасами й економічну доцільність заходу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що запропонована бізнес-пропозиція щодо впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами є економічно обґрунтованою та доцільною для реалізації в діяльності ТОВ «Епіцентр К». Прогнозні розрахунки свідчать про покращення ключових показників ефективності комерційної діяльності підприємства. Зокрема, рентабельність продажів, яка перевищує рівень 2024 року на 1,14 в.п. Одночасно спостерігається позитивна динаміка чистого та операційного прибутку, що підтверджує підвищення результативності основної діяльності

підприємства. Важливим результатом є також підвищення ефективності управління товарними запасами, що проявляється у прискоренні їх оборотності, зменшенні надлишкових залишків та оптимізації структури асортименту. Це дозволяє підприємству більш раціонально використовувати оборотний капітал і знижувати операційні витрати. Розрахунок показників ефективності інвестицій підтвердив доцільність реалізації проєкту: за всіма сценаріями чиста теперішня вартість є додатною, індекс рентабельності інвестицій значно перевищує нормативне значення, а термін окупності є коротким. Це свідчить про високий рівень інвестиційної привабливості запропонованого заходу.

Таким чином, впровадження AI-рішень у систему управління комерційною діяльністю дозволяє не лише підвищити поточну ефективність функціонування підприємства, але й створює передумови для довгострокового розвитку, зміцнення конкурентних позицій та адаптації до сучасних умов цифровізації ритейлу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження щодо обґрунтування бізнес-пропозиції з підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства на базі ТОВ «Епіцентр К» можна зробити такі висновки:

1. Стратегічна роль комерційної діяльності полягає у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та ринкової адаптивності підприємства. Вона інтегрує виробничі, маркетингові та фінансові процеси в єдину систему створення та реалізації цінності для споживача. Ефективно організована комерційна діяльність виступає не лише інструментом отримання прибутку, а стратегічним чинником розвитку підприємства, що визначає його позицію на ринку, потенціал зростання та здатність до інноваційної трансформації.

2. Оцінювання ефективності дозволяє виявити резерви підвищення прибутковості, оптимізувати витрати обігу, підвищити оборотність капіталу та забезпечити стабільність грошових потоків. Крім того, воно є інформаційною основою для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розвитку каналів збуту, диверсифікації асортименту та впровадження цифрових технологій. Оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства є необхідною складовою системи управління, що забезпечує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень. Комплексний підхід до оцінювання, заснований на поєднанні фінансових, економічних та маркетингових показників, дозволяє визначити рівень результативності комерційної діяльності, виявити резерви її підвищення та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

3. Стратегічні напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства охоплюють комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення фінансової стійкості. Організаційно-економічний механізм забезпечує

стратегічну узгодженість дій, маркетинговий - орієнтацію на споживача та конкурентоспроможність, логістичний - раціональність використання ресурсів, фінансовий - стабільність і прибутковість, інноваційно-цифровий - технологічну модернізацію, а соціально-управлінський - ефективність людського капіталу. Узгоджена реалізація зазначених інструментів створює передумови для сталого підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

4. ТОВ «Епіцентр К» є потужним підприємством роздрібної торгівлі з розвиненою інфраструктурою, ефективною системою управління та значними ринковими позиціями. Підприємство трансформувалося з вузькоспеціалізованого будівельного ритейлера у універсальний торговельний хаб, що поєднує функції гіпермаркету, спеціалізованого магазину та сервісного центру. Асортимент підприємства налічує десятки тисяч товарних позицій. Характерними особливостями є широка номенклатура товарів, наявність власних торгових марок та постійне оновлення асортименту. Обсяги діяльності підприємства характеризуються значними масштабами реалізації продукції та високим рівнем товарообороту. Аналіз ринкового позиціонування ТОВ «Епіцентр К» у секторі послуг, на ринку роздрібної торгівлі та профільному субринку будівельних матеріалів свідчить про зміцнення конкурентних позицій підприємства у досліджуваному періоді.

5. Динаміка валюти балансу ТОВ «Епіцентр К» демонструє зростання, зокрема з 61 540 721 тис.грн у 2022 р. до 78 764 713 тис.грн у 2024 р., що вказує на розширення ресурсної бази підприємства, збільшення обсягів активів та загальне нарощування економічного потенціалу. Аналіз товарообороту ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. демонструє стійку позитивну динаміку обсягів реалізації продукції. Показники ділової активності свідчать про її уповільнення, що може негативно впливати на його фінансову стійкість. Показники використання трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» свідчать про відносно стабільну кадрову політику підприємства на фоні зростання витрат на персонал. Динаміка загального обсягу витрат ТОВ «Епіцентр К» у досліджуваному періоді свідчить про їх суттєве зростання, що

пов'язано з розширенням масштабів господарської діяльності. Зростання частки витрат, зокрема з 93,07% у 2022 р. до майже 96% у 2024 р. у доході, є негативним явищем, яке може призвести до зниження рентабельності підприємства.

6. Аналіз ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр. свідчить про те, що, незважаючи на покращення окремих операційних показників, її загальна ефективність знижується. Виявлено низку негативних тенденцій, зокрема зниження рентабельності, уповільнення оборотності товарних запасів і зростання витрат обігу. Виявлені проблеми на ТОВ «Епіцентр К» за досліджуваній період мають комплексний характер і потребують системного вирішення. Основними напрямками підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства мають стати оптимізація витрат, удосконалення управління товарними запасами та підвищення рентабельності продажів, що створює підґрунтя для розробки відповідних бізнес-пропозицій.

7. Для підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» найбільш обґрунтованим заходом є впровадження AI-орієнтованої системи управління асортиментом і товарними запасами. Суть запропонованої бізнес-пропозиції полягає у впровадженні в діяльність ТОВ «Епіцентр К» комплексної інтелектуальної системи управління асортиментом і товарними запасами, яка базується на використанні технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних для підтримки прийняття управлінських рішень у сфері комерційної діяльності. Визначено бюджет у розмірі 11 440 тис.грн, який є економічно обґрунтованим для підприємства масштабу ТОВ «Епіцентр К», враховуючи його розгалужену мережу, значні обсяги товарообігу та складну структуру асортименту. Основна частка витрат припадає на розробку або придбання AI-рішення, а також на залучення висококваліфікованих фахівців, що є типовим для цифрових трансформаційних проєктів. Водночас дані витрати мають інвестиційний характер і спрямовані на досягнення довгострокових ефектів, зокрема підвищення оборотності товарних

запасів, зниження надлишкових залишків, оптимізацію асортиментної політики та зростання рентабельності продажів.

8. Запропонована бізнес-пропозиція є економічно обґрунтованою та доцільною для реалізації в діяльності ТОВ «Епіцентр К». Прогнозні розрахунки свідчать про покращення ключових показників ефективності комерційної діяльності підприємства. Зокрема, рентабельність продажів перевищує рівень 2024 року на 1,14 в.п. Одночасно спостерігається позитивна динаміка чистого та операційного прибутку, що підтверджує підвищення результативності основної діяльності підприємства. Важливим результатом є також підвищення ефективності управління товарними запасами, що проявляється у прискоренні їх оборотності на 0,9 обороти, зменшенні надлишкових залишків та оптимізації структури асортименту. Це дозволяє підприємству більш раціонально використовувати оборотний капітал і знижувати операційні витрати. Розрахунок показників ефективності інвестицій підтвердив доцільність реалізації проєкту: за всіма сценаріями чиста теперішня вартість є додатною, індекс рентабельності інвестицій значно перевищує нормативне значення, а термін окупності є коротким.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Розумей С.Б. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С.498-504. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/70.pdf. (Дата звернення: 18.02.2026).
2. Причепа І.В., Лесько О.Й. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. . *Економіка та суспільство*. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>. (Дата звернення: 18.02.2026).
3. Переверзева С.О. Наукові засади комерційної діяльності суб'єктів господарювання міжнародного бізнес-середовища. *Economics Bulletin*, 2022, №1 (77). DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/77.126>. (Дата звернення: 18.02.2026).
4. Ерфан В.Й., Шерегій Р.В. Наукові і методичні основи комерційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. №1 (61). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).96-100](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).96-100). (Дата звернення: 18.02.2026).
5. Страуліно Д., Салдарріага Х.К., Гомес Х.А., Дуке Х.К., О'Клері Н. Викриття комерційної діяльності в неформальних містах. *R Soc Open Sci*. 2022 р. №9 (11). DOI: <https://doi.org/10.1098/rsos.211841>. (Дата звернення: 18.02.2026).
6. Honskyi M. Commercial Function As A Basis For Effective Commercial Activity Of A Trade Enterprise. *Economics of Development*, 2024. vol. 70(2), p. 103-107.
7. Barry P., Crowley P. The Future of Embedded Systems, Editor(s): Peter Barry, Patrick Crowley, Modern Embedded Computing, Morgan Kaufmann, 2022, P. 23-37, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-391490-3.00003-5>. (Дата звернення: 19.02.2026).
8. Congressional Office for International Leadership. Entrepreneurship in the USA. URL: https://www.openworld.gov/uploadedfiles/entrepreneurship_usa-ukr.pdf. (Дата звернення: 19.02.2026).

9. Корнійчук А.А. Проблеми і перспективи розвитку комерційної діяльності торговельних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2018. №1 (83). С.71-75. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-1\(83\)-71-75](https://doi.org/10.26642/jen-2018-1(83)-71-75). (Дата звернення: 19.02.2026).
10. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01. 2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text/>. (Дата звернення: 19.02.2026).
11. Романюк І.А., Кучеренко С. Ю. Розвиток маркетингових комунікацій та організація рекламних кампаній у туристичних підприємствах. *Економічний вісник університету*. 2022. №55. С.70-77. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55>. (Дата звернення: 20.02.2026).
12. Narver John C. *The Marketing Economy: An Analytical Approach*. 1971. Publisher: Holt, Rinehart & Winston of Canada Ltd. 448 p.
13. Ткаченко А. М., Севастьянов Р. В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник ХНУ*. 2021. №1. С.188-191. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-33>. (Дата звернення: 20.02.2026).
14. Виноградня В.М., Черняєв О.С., Стеценко В.І. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в сучасних умовах. *Економічний вісник університету*. 2022. №55. С.24-29. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55>. (Дата звернення: 20.02.2026).
15. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*, Sixth Edition. Hoboken, NJ: Pearson, 2023. 323 p. URL: <https://ru.scribd.com/document/989628640/Logistics-and-Supply-Chain-Management-6th-Martin-Christopher>. (Дата звернення: 21.02.2026).
16. Schumpeter J.A. *THE THEORY OF ECONOMIC DEVELOPMENT. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. 1934. URL: <https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>. (Дата звернення: 22.02.2026).

17. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11576/1/stamat-osn-menedzhment-lekc-2022.pdf>. (Дата звернення: 22.02.2026).

18. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Publisher: Free Press. 1998. 397 p.

19. Маркетинговий менеджмент: Підручник. / Ф. Котлер, К.Л., Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с. URL: <https://ru.scribd.com/document/653768630/KotlerMMpages1-21>. (Дата звернення: 22.02.2026).

20. Бабух І. Б. Комерційна діяльність та ризики її реалізації теоретичний аналіз і практичні підходи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Вип. 54. С. 12–17. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/73348>. (Дата звернення: 22.02.2026).

21. Каличева Н.Є., Зеленцова Н.І. Комерційна діяльність як чинник конкурентної переваги підприємства на ринку в сучасних умовах. 2023. С.358-359. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/17872/1/%D0%9A%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf>. (Дата звернення: 23.02.2026).

22. Степаненко О.І. Фінансова стійкість підприємств у період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. №33. С.123-130. DOI: [10.32782/2415-3583/33.21](https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21). (Дата звернення: 23.02.2026).

23. Комерціалізація інновацій в умовах Індустрії 4.0 : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. Ю. Сагер. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43f2cfb1-966f-4b15-86cb-38783a447bb2/content>. (Дата звернення: 23.02.2026).

24. Кривовязюк І., Реферда Я. Управління ризиками підприємницької діяльності підприємств оптової торгівлі на засадах комерційних цінностей. І Міжнародна науково-практична конференція «Найновіші проблеми сучасності: наука і практика», Січень 11 - 14, 2022, Бостон, США. 487с.

25. Панасюк О.В. Концепція вартості підприємства в контексті оцінки його фінансового стану. *Економіка і суспільство*. 2023. №19. С.1319-1324.

26. Armstrong G., Kotler P. *Marketing: An Introduction*. 14th ed. Harlow : Pearson Education, 2021. 736 p.

27. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W.W. Norton & Company, 2014. 306 p.

28. Chesbrough H. *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford : Oxford University Press, 2019. 240 p.

29. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. *International Business: Environments and Operations*. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022. 656 p.

30. Keller K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 5th ed. Harlow : Pearson, 2020. 608 p.

31. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston : Houghton Mifflin, 1921. 381 p.

32. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 832 p.

33. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.

34. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : Free Press, 1985. 450 p.

35. Офіційний сайт «CEIC». Зростання роздрібних продажів в Україні 2008-2025. URL: https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/retail-sales-growth?utm_source=chatgpt.com. (Дата звернення: 24.02.2026).

36. Офіційний сайт «Ukrstat». Бізнес-статистика. URL: https://stat.gov.ua/en/topics/business-statistics?page=3&utm_source=chatgpt.com. (Дата звернення: 24.02.2026).

37. Офіційний сайт «Open4Business». Роздрібна торгівля в Україні зросла на 5,1% у першому кварталі. URL: https://open4business.com.ua/en/retail-trade-in-ukraine-grew-by-5-1-in-first-quarter/?utm_source=chatgpt.com. (Дата звернення: 24.02.2026).

38. Офіційний сайт «АгроРевю». Продажі провідних рітейлерів в Україні зросли на 17% у першому півріччі 2025 року. URL: https://agroreview.com/en/newsen/sales-leading-retailers-ukraine-increased/?utm_source=chatgpt.com. (Дата звернення: 24.02.2026).

39. Drucker P.F. The Practice of Management. URL: <https://studylib.net/doc/28049883/mbo---drucker>. (Дата звернення: 27.02.2026).

40. Семененко О. Г., Доскоч А. С. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. *Економічний вісник університету*. 2022. №55. С.105-118. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55-105-118>. (Дата звернення: 27.02.2026).

41. Равікович І.Є. Оцінка ефективності впровадження інструментів інтернет-маркетингу в діяльності торгового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 5. С. 161-166.

42. Шпак Н.О., Грабович І.В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 259-265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-259-265>. (Дата звернення: 28.02.2026).

43. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. №4. Т. 29(68). С.117-122.

44. Hammer M., Champy J.A. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. 1993. Publisher: HarperBusiness. 240 p.

45. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. (Дата звернення: 28.02.2026).

46. Brynjolfsson E. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*. 2000. №14(4). p. 23-48. DOI: [10.1257/jep.14.4.23](https://doi.org/10.1257/jep.14.4.23). (Дата звернення: 28.02.2026).

47. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. 2016. Publisher: W. W. Norton & Company. 336 p.

48. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Комерційна діяльність у системі бізнес-аналітичного забезпечення розвитку ринкової інфраструктури на основі здійснення оптової та роздрібної торгівлі. *Агросвіт*. 2020. № 16. С. 3-8. URL: <http://surl.li/bxvcg>. (Дата звернення: 27.02.2026).

49. Сотник А.А. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. №48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88>. (Дата звернення: 27.02.2026).

50. Ansoff I. Strategic management. Published by PALGRAVE MACMILLAN. 2007. 242 p. URL: <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-421737-eab00f673d.pdf>. (Дата звернення: 28.02.2026).

51. Портал топ-менеджерів оптової та роздрібної торгівлі «TradeMaster.UA». Європейський ринок private label сягнув €291 млрд і 40% частки FMCG. URL: https://trademaster.ua/news/37780?utm_source=chatgpt.com. (Дата звернення: 28.02.2026).

52. Офіційний сайт маркетингової компанії «NIQ». Глобальний звіт NIQ розкриває проблеми та можливості для зростання власних торгових марок та брендovаних продуктів. URL: <https://nielseniq.com/global/en/news-center/2025/nigs->

[global-report-reveals-challenges-and-opportunities-for-private-label-and-branded-product-growth/?utm_source=chatgpt.com](https://www.chatgpt.com/global-report-reveals-challenges-and-opportunities-for-private-label-and-branded-product-growth/?utm_source=chatgpt.com). (Дата звернення: 01.03.2026).

53. Grönroos C. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. 2nd Edition. Publisher: Wiley. 2000. 404 p.

54. Rappaport A. Creating Shareholder Value: a Guide for Managers and Investors. Publisher: Free Press. 1986. 270 p.

55. Продіус О. Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-63-119](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119). (Дата звернення: 01.03.2026).

56. Шендерівська Л.П. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 24 квітня 2025. КПІ імені Ігоря Сікорського. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329460>. (Дата звернення: 01.03.2026).

57. Офіційний сайт «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua>. (Дата звернення: 06.04.2026).

58. Офіційний сайт «Епіцентр». URL: <https://epicentrk.ua/>. (Дата звернення: 06.04.2026).

59. Офіційний сайт «Бізнес-UA». URL: https://biznes-ua.info/owners-of-the-epicenter-store/?utm_source=chatgpt.com. (Дата звернення: 07.04.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Товариство з обмеженою відповідальністю "Епіцентр К"

Ситоминський район м. Київ

Організаційно-правова форма господарювання

Роздрібна торгівля іншими некапітальними товарами в спеціалізованих магазинах

27 395

вулиця Берковецька, буд. 6-К, м. Київ, 04128

Дія з 01.01.2023

за ЄДРР

за КОДПГ

за КВЕД

2023/01

КДЛП

2023/01

UA800000000000875983

240

47.78

Підприємство

Територія

Вид економічної діяльності
Середня кількість працівників
Факс, телефон
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (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
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

V

Форм. №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код	На початок	На кінець
1	2	звітного періоду	звітного періоду
I. 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 аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	34 993 648	39 527 369
II. 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	-	-
Бексели 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	-

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
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	610	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	486 964	577 809
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	645 574	736 419
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	543 528	330 565
Інші довгострокові зобов'язання	1515	121 635	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	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привозний фонд	1540	-	-

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	469 026	316 975
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	209	113
товари, роботи, послуги	1615	105 535	419 482
розрахунками з бюджетом	1620	205	471
у тому числі з податку на прибуток	1621	866	357
розрахунками зі страхування	1625	470	571
розрахунками з оплати праці	1630	821	404
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	015	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	178	318
Доходи майбутніх періодів	1665	699	530
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	500 826	477 102
Усього за розділом III	1695	229 984	213 465
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	540 721	054 362



ЕП ЗГРБА
ОЛЬГА
МОЙСІЄВНА

ЕП
МИХАЙЛИШИН
ПЕТРО
ЙОСИПОВИЧ

ЗАХАРКІВ ТАРАС ДМИТРОВИЧ

МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.
Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує

КОПИ

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Епіцентр
на ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023

Дата (рік, місяць, число)

2024	01	01
32490244		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003



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 перестраховування	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: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
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: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-

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: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(574 180)	(410 188)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(794 030)	(2 026 898)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ



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

ДОКУМЕНТ ПОДЛЯТО			
Дата (рік, місяць, день)	2025	10	10
за ЄДРПОУ	32490244		
за КАТОРТГ	UA80000000000875983		
за КОПФГ	240		
за КВЕД	47.78		

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Еліцентр К"**
 Територія **м. Київ, Святошинський район**
 Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**
 Вид економічної діяльності **Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах**
 Середня кількість працівників **2 27 924**
 Адреса, телефон **вулиця Берковецька, буд. 6-К, м. Київ, 04128**
 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 2024** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. 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 резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	39 535 851	44 125 929
II. 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	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	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 заборгованість 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 заборгованість за одержаними авансами	1635	309 160	511 986
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	37
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість 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	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	70 706 817	78 657 827

Керівник

Головний бухгалтер

МИХАЙЛИШИН
ПЕТРО
ЙОСИПОВИЧ
ЕП Федорук
Віталій
Богданович

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)

за ЄДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 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	77 627 463	69 151 489
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	(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	(-)	(-)