

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Економічний факультет**

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової  
діяльності

\_\_\_\_\_ Андрій МУЗИЧЕНКО  
(підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 р.

\_\_\_\_\_ Микола ІЛЬЧУК  
(підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «Перспективи розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні»**

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

**Гарант освітньої програми**  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ **Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**  
(підпис)

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ **Анастасія КИРИЧЕНКО**  
(підпис)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Вадим КРАВЧУК**  
(підпис)

**Київ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Економічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової діяльності  
д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ Микола ІЛЬЧУК**

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

**Кравчук Вадиму Володимировичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Перспективи розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні»**

затверджена наказом від "16"10. 2024 р. № 1855 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: Statista; Retail e-Commerce Sales Worldwide from 2014 to 2027; дані асоціації роздрібної торгівлі України; звітність ПрАТ «Комбінат Придніпровський»; дані з офіційного сайту Міністерства економіки України та ін.

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти електронної торгівлі

2. Аналіз здійснення електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

3. Обґрунтування напрямків розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

Перелік графічного матеріалу: динаміка ринку електронної торгівлі в Україні; динаміка ринку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні за 2020-2024 рр.; динаміка фінансових результатів електронної торгівлі харчовими продуктами ПрАТ «Комбінат Придніпровський» у 2022-2024 рр.; система розвитку електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

Дата видачі завдання " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

**Анастасія КИРИЧЕНКО**

**Завдання прийняв до виконання**

**Вадим КРАВЧУК**

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «**Перспективи розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні**» складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст магістерської роботи викладений на 115 сторінках друкованого тексту та містить 25 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел становить 106 найменувань і займає 11 сторінок.

**Об'єктом дослідження** є процес розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами у світі та в Україні.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів організації та оптимізації електронної торгівлі харчовими продуктами на рівні країни та підприємства.

В першому розділі магістерської роботи розкрито теоретичні аспекти електронної торгівлі: розвиток наукових поглядів на сутність поняття електронної торгівлі; методичні основи функціонування системи електронної торгівлі на підприємстві; особливості електронної торгівлі харчовими продуктами.

В другому розділі проведено аналіз здійснення електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський»: загальна характеристика та аналіз сегменту харчових продуктів електронної торгівлі у світі та Україні; оцінка електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський».

Третій розділ містить обґрунтування напрямків розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський» та їх економічне обґрунтування й оцінка ефективності запропонованих напрямків.

**Ключові слова:** електронна тргівля, харчові продукти, веб-платформа, мобільний застосунок, цифрові канали збуту, онлайн-замовлення, бізнес-моделі електронної торгівлі, e-Grocery, автоматизація складів з контролем якості, ефективність.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ .....	11
1.1. Розвиток наукових поглядів на сутність поняття електронної торгівлі..	11
1.2. Методичні основи функціонування системи електронної торгівлі на підприємстві.....	21
1.3. Особливості електронної торгівлі харчовими продуктами.....	34
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ХАРЧОВИМИ ПРОДУКТАМИ НА ПРАТ «КОМБІНАТ ПРИДНІПРОВСЬКИЙ».....	47
2.1. Електронна торгівля у світі: загальна характеристика та аналіз сегменту харчових продуктів.....	47
2.2. Аналіз електронної торгівлі та її сегменту харчових продуктів в Україні.....	55
2.3. Оцінка електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський».....	66
Висновки до розділу 2.....	85
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ХАРЧОВИМИ ПРОДУКТАМИ НА ПРАТ «КОМБІНАТ ПРИДНІПРОВСЬКИЙ».....	86
3.1 Напрямки розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський».....	86
3.2 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих напрямків.....	108
Висновки до розділу 3.....	113
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	128

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та трансформацією споживчої поведінки у сучасному світі. В умовах глобалізації, постійного зростання мобільності населення та поширення інтернет-технологій електронна торгівля стає ключовим інструментом забезпечення доступності та ефективності розподілу товарів, зокрема харчових продуктів. Для України, як країни, що перебуває на етапі активного цифрового розвитку, електронна комерція відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств, розширення ринків збуту та оптимізації логістичних і торговельних процесів. Особливо актуальним є розвиток електронної торгівлі харчовими продуктами, адже цей сегмент поєднує специфічні вимоги до умов зберігання, транспортування та якості продукції. Наукова проблема дослідження полягає у недостатньому вивченні стратегій розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні та механізмів її інтеграції у діяльність підприємств харчової промисловості. Попередні наукові праці, присвячені електронній торгівлі, здебільшого зосереджені на загальних теоретичних аспектах або глобальних тенденціях розвитку ринку, тоді як практичні питання оптимізації електронної торгівлі на рівні окремих підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Це створює необхідність комплексного аналізу та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності електронної торгівлі харчовими продуктами в українських умовах.

Проблематика електронної торгівлі та її розвитку в Україні та світі є предметом активного наукового аналізу. У сучасній економічній літературі електронна комерція розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності бізнесу, оптимізації логістичних процесів та розширення ринків збуту (Т. Тардаскіна, Є. Стрельчук, Ю. Терешко; О. Юдін; Н. Меджибовська). Вчені підкреслюють, що електронна торгівля є складовою

більш широкого поняття електронного бізнесу і має власну специфіку, що відрізняє її від традиційної торгівлі (Ю. Шкригун; В. Боковець, Л. Давидюк).

Дослідження зарубіжних і вітчизняних авторів свідчать про значні переваги інтернет-торгівлі порівняно з класичними каналами продажу. Серед них – скорочення витрат на організацію продажу, доступ до ширшого кола споживачів, підвищення швидкості обробки замовлень та можливість персоналізації пропозицій (Т. Данько, Н. Яворська; Т. Панасюк, Н. Скрипник). Особливу увагу у наукових працях приділяють електронній торгівлі харчовими продуктами, яка характеризується високою регламентованістю щодо зберігання, транспортування та безпечності товарів (Т. Сак, Д. Ховхалюк; В. Виноградчий, Л. Базака, Д. Грязнова, Ю. Шостак). Дослідження В. Зосімова та О. Берко демонструють, що в Україні розвиток електронної торгівлі харчовими продуктами значною мірою обмежується недостатньою інфраструктурою, низьким рівнем цифровізації торговельних підприємств та законодавчими бар'єрами. У той же час існують суттєві перспективи для інтеграції цифрових платформ у діяльність традиційних підприємств харчової промисловості, що дозволяє підвищити їхню ефективність і конкурентоспроможність (А. Карнаушенко; А. Рокицька, І. Огороднік). Таким чином, стан дослідження свідчить про те, що електронна торгівля є перспективним напрямком розвитку бізнесу як у світі, так і в Україні. Проте питання її адаптації до специфіки українського ринку харчових продуктів, інтеграції сучасних технологій потребують подальшого наукового аналізу.

Метою дослідження є визначення перспектив розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її впровадження на прикладі ПрАТ «Комбінат Придніпровський».

Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та еволюцію поняття електронної торгівлі;
- узагальнити методичні основи функціонування систем електронної торгівлі на підприємствах;

- визначити специфічні особливості електронної торгівлі харчовими продуктами;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку електронної торгівлі у світі та сегмент харчових продуктів;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку електронної торгівлі в Україні, зокрема в сегменті харчових продуктів;
- здійснити оцінку електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський»;
- розробити напрями розвитку електронної торгівлі на ПрАТ «Комбінат Придніпровський»:
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами у світі та в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації та оптимізації електронної торгівлі харчовими продуктами на рівні країни та підприємства.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань роботи застосовувався широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів: монографічний метод – для систематичного вивчення наукових підходів до визначення сутності електронної торгівлі, її класифікації та особливостей функціонування у різних секторах економіки; методи індукції та дедукції – для формування узагальнень щодо закономірностей розвитку електронної торгівлі, аналізу тенденцій та прогнозування перспектив розвитку ринку; метод аналогій, аналізу та синтезу – для порівняння електронної та традиційної торгівлі, систематизації наукових поглядів та формування авторських висновків щодо ефективних стратегій розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами; статистичний та економіко-математичний аналіз – для оцінки стану електронної торгівлі, обсягів продажів, динаміки попиту, структури ринку та ефективності впровадження електронних платформ на конкретних підприємствах; графічний метод – для наочного відображення динаміки

показників, порівняння результатів та виявлення тенденцій у розвитку електронної торгівлі; SWOT та PEST-аналіз – для комплексної оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз у розвитку електронної торгівлі; аналітичне моделювання та елементи прогнозування – для розробки стратегічних напрямів розвитку електронної торгівлі, оцінки ефективності запропонованих заходів та прогнозування потенційного обсягу продажів. Застосування цих методів у комплексі дозволило провести всебічний аналіз стану електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні та на конкретному підприємстві – ПрАТ «Комбінат Придніпровський», виявити ключові тенденції, проблеми та ризики, а також обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності електронної торгівлі.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських та зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики, звітні матеріали ПрАТ «Комбінат Придніпровський», аналітичні огляди та звіти міжнародних організацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних і методичних засад організації електронної торгівлі харчовими продуктами в умовах трансформації вітчизняної економіки. У роботі уточнено економічну сутність поняття «електронна торгівля харчовими продуктами» як багаторівневої системи взаємодії суб'єктів ринку у форматах B2B, B2C з урахуванням вимог до безпечності, простежуваності та логістичної підтримки холодового ланцюга. Розвинено методичний підхід до оцінки перспектив розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами, що поєднує структурований аналіз світових та вітчизняних трендів e-commerce, застосування SWOT- і PEST-аналізу для конкретного підприємства та економіко-математичне моделювання ефекту від цифрової трансформації. Дістали подальшого розвитку наукові уявлення щодо економічної ефективності електронної торгівлі через запропонований підхід до кількісної оцінки впливу цифрових рішень (онлайн-платформи, логістичної оптимізації, VMI-моделей,

аналітичних систем) на доходи, структуру витрат, показники ROI та період окупності інвестицій на прикладі ПрАТ «Комбінат Придніпровський».

Практична цінність роботи полягає в розробленні комплексу прикладних рекомендацій щодо формування та розвитку системи електронної торгівлі харчовими продуктами на рівні конкретного підприємства. На основі результатів дослідження запропоновано систему заходів для ПрАТ «Комбінат Придніпровський», що включає: створення функціональної веб-платформи й мобільного додатку для обслуговування сегментів B2B, B2C і D2C; інтеграцію з провідними маркетплейсами; поетапне вдосконалення процесів електронної взаємодії з мережевими партнерами (модель удосконалених B2B-етапів, використання EDI/API та VMI); оптимізацію логістики, фасування й пакування під вимоги онлайн-каналів; розбудову системи клієнтської підтримки та програм лояльності. Запропоновані підходи до економічного обґрунтування цифрових проєктів (структуризація інвестиційних і операційних витрат, оцінка річного економічного ефекту, розрахунок ROI та періоду окупності) можуть бути використані менеджментом ПрАТ «Комбінат Придніпровський» при прийнятті стратегічних рішень щодо цифрової трансформації. Матеріали роботи доцільно застосовувати у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін, пов'язаних з електронною комерцією, маркетингом та логістикою харчових продуктів.

Основні положення та результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів “Економічні дні – 2025” (м. Київ, Національний університету біоресурсів і природокористування України, 10 квітня 2025 р.).

За результатами дослідження опубліковано тези за матеріалами участі в конференції [35].

Магістерська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 130 сторінок. Магістерська кваліфікаційна робота містить 14 рисунків, 25 таблиць. Перелік використаної літератури складає 106 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

#### 1.1. Розвиток наукових поглядів на сутність поняття електронної торгівлі

Сучасний бізнес розвивається через розширення можливостей постачальників, що підсилює глобальну конкуренцію та стимулює підвищення якості продукції та послуг. Підприємства проводять реінжиніринг бізнес-процесів, модернізують управлінські структури та впроваджують автоматизовані системи, активно використовуючи комп'ютерні технології та мережеві інструменти, що відображає новий етап промислового розвитку.

Впровадження сучасних інформаційних технологій відповідає ознакам четвертої промислової революції, яка базується на цифрових системах управління, електронних комунікаціях та автоматизації процесів, в основі яких лежать е-бізнес, електронна комерція та електронні ринки.

Інформаційна економіка охоплює електронну господарську діяльність, де ключову роль відіграють виробництво, обмін та надання інформаційних послуг, а основними ресурсами виступають інформація, знання та інтелектуальні технології [48]. Вона також досліджує економічні відносини, що виникають під час створення, розподілу та споживання цифрових товарів і послуг, а також закономірності формування ринкових взаємозв'язків у цифровому середовищі.

Електронна комерція є центральним елементом інформаційної економіки, забезпечуючи вигоди для виробників, продавців і споживачів через зниження витрат, економію часу, спрощення комунікацій та прямий контакт між учасниками ринку.

Традиційна комерція, на відміну від електронної, має матеріальний характер і охоплює обмін товарами народного споживання, послугами чи засобами виробництва. Торгівельна діяльність передбачає взаємодію двох сторін – продавця, який виступає посередником між виробником і покупцем та забезпечує реалізацію товарів і послуг, і покупця, який набуває товари, сплачуючи їх вартість. Таким чином, предметна сфера традиційної торгівлі

охоплює процес обміну товарів на гроші й надання супутніх торговельних послуг [13, с. 56].

Підприємницька діяльність у сфері електронного бізнесу в Україні регламентується низкою нормативно-правових актів, серед яких: Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [54], Закон «Про електронний цифровий підпис» [53], Закон «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» [58], Закон «Про телекомунікації» [57], а також базовий Закон «Про електронну комерцію» [55] та інші нормативні документи, що визначають правові засади функціонування цифрового бізнес-середовища.

Особливе значення для регулювання господарської діяльності у цифровому просторі має Закон України «Про електронну комерцію» № 675-VIII від 3 вересня 2015 року [55], який став першим комплексним нормативним актом, що встановив чіткі правові межі здійснення електронних правочинів. У ньому вперше на законодавчому рівні сформульовано визначення поняття «електронна комерція» та розмежовано його з категорією «електронна торгівля», що раніше викликало значні дискусії серед науковців та практиків. Згідно з положеннями зазначеного закону, електронна торгівля визначається як форма господарської діяльності, що передбачає здійснення операцій із купівлі-продажу товарів або надання послуг у дистанційний спосіб шляхом укладення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем [55].

Таким чином, з точки зору чинного законодавства України, електронна торгівля є складовою частиною ширшого поняття «електронна комерція», тобто її структурним елементом, який охоплює безпосередньо процеси електронного обміну товарів, робіт і послуг між суб'єктами ринку. Отже, на нормативному рівні встановлено чітку ієрархію понять у сфері цифрової економіки, де електронна комерція розглядається як система відносин, що об'єднує різні форми електронної взаємодії, а електронна торгівля – як практична форма її реалізації у господарській діяльності підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Наукові підходи до визначення поняття «електронна-торгівля»

Визначення	Автор(-и), джерело
Електронна торгівля – це господарська діяльність, що здійснюється у сфері дистанційної купівлі-продажу, коли реалізація товарів споживачеві відбувається шляхом укладання електронних правочинів із застосуванням інформаційно-телекомунікаційних технологій	ЗУ «Про електронну комерцію» [55]
Електронна торгівля – форма торговельної діяльності, заснована на використанні інтернет-технологій і програмного забезпечення для купівлі та продажу товарів і послуг у цифровому середовищі	Зосімов В., Берко О., Патраманська Л.Ю., Панасюк Т.С., Скрипник Н.Є., Сак Т.В., Ховхалюк Д. О. [21; 47; 62]
Електронна торгівля – це сукупність фінансових операцій і договірних відносин, що здійснюються з використанням мережі Інтернет або приватних каналів зв'язку, у процесі яких відбувається купівля-продаж товарів і послуг, а також проведення електронних платежів	Завальний В. [19]
Електронна торгівля – це процес взаємодії продавця і покупця у мережі Інтернет, який охоплює укладення угод купівлі-продажу товарів і послуг, здійснення електронних платежів, забезпечення безпеки транзакцій та організацію доставки продукції	Карнаушенко А., Пантелеймоненко А. [27]
Електронна торгівля з позицій логістичного підходу – це ефективне управління інформаційними потоками та координація учасників ланцюга постачання на основі швидкого обміну даними між торговельним майданчиком і виробником	Кравченко М. та Манорик Г. [34]
Інтернет-комерція розглядається як складова електронної торгівлі, діяльність якої обмежена застосуванням мережі Інтернет як середовища для проведення торговельних операцій	Тардаскіна Г. М. [70]
Інтернет-торгівля трактується як модернізована форма підприємницької активності, зміст якої полягає у здійсненні цивільно-правових угод, що передбачають передачу прав власності, надання послуг чи виконання робіт за допомогою електронних засобів зв'язку та мережевих технологій	Трубін О. [74]
Електронна комерція визначається як система електронної взаємодії економічних суб'єктів, тоді як електронна торгівля – це безпосередня підприємницька діяльність із продажу товарів і послуг через мережу Інтернет	Шкригун Ю. [83]

Проведене узагальнення наукових джерел, відображене у таблиці 1.1, свідчить про відсутність єдиної, загальновизнаної дефініції поняття «Електронна торгівля». Більшість науковців трактують його через суміжні або

ширші категорії – «електронна комерція» та «електронна торгівля», розглядаючи ці поняття як взаємопов'язані, але не тотожні за змістом.

Аналіз позицій дослідників показує, що в основі усіх визначень лежить електронна форма господарської діяльності, що реалізується через інформаційно-телекомунікаційні системи, насамперед мережу Інтернет. У цьому контексті Інтернет-торгівля трактується як процес купівлі-продажу товарів і послуг із використанням електронних засобів зв'язку та цифрових платіжних систем [19; 70].

Поряд із цим, Закон України «Про електронну комерцію» [55] закріплює офіційне тлумачення терміна «електронна торгівля», визначаючи її як господарську діяльність, що передбачає дистанційну реалізацію товарів на основі електронних правочинів, укладених за допомогою телекомунікаційних технологій. Такий підхід законодавця фактично фіксує підпорядкованість поняття «Інтернет-торгівля» категорії «електронна комерція», оскільки остання охоплює не лише торговельні операції, а й маркетингову, інформаційну, фінансову та сервісну взаємодію між суб'єктами ринку.

Розширене бачення цього явища пропонують сучасні автори (О. Трубін [74], А. Карнаушенко та А. Пантелеймоненко [27], В. Зосімов та О. Берко [21], Т. Панасюк [47] та ін.), які розглядають Інтернет-торгівлю як реформу ділової активності, що змінює способи ведення підприємницької діяльності. Вони наголошують на тому, що електронна торгівля охоплює повний цикл комерційних операцій – від інформаційної взаємодії до постачання товару споживачу, а також забезпечує безпеку транзакцій і простежуваність розрахунків у цифровому середовищі.

Варто відзначити підхід М. Кравченка та Г. Манорик [34], які акцентують на логістичному аспекті електронної торгівлі, розглядаючи її як процес раціонального управління потоками інформації та товарів у межах ланцюга постачання. Такий підхід підкреслює, що ефективність електронної торгівлі залежить не лише від цифрових технологій, але й від координації учасників логістичного процесу – від торговельного майданчика до виробника.

Ю. Шкригун запропонував більш структуроване бачення, у межах якого електронна торгівля розглядається як один із видів електронної комерційної діяльності, що реалізується через електронну взаємодію економічних суб'єктів. При цьому підкреслюється її підприємницький характер, оскільки основною метою є отримання прибутку шляхом реалізації товарів і послуг через Інтернет [83].

Підсумовуючи наведені підходи, можна стверджувати, що електронна торгівля є вузьким сегментом електронної торгівлі, який охоплює безпосередньо торговельно-економічну взаємодію між продавцем і покупцем у цифровому просторі. Натомість електронна комерція має ширше значення й охоплює всю сукупність бізнес-процесів, пов'язаних із підготовкою, організацією, супроводом та аналітикою електронних угод. З економічної точки зору, електронна торгівля виступає інструментом цифрової трансформації підприємництва, сприяє оптимізації витрат, розширенню ринків збуту й підвищенню ефективності комунікацій між суб'єктами господарювання. Вона формує нову бізнес-модель, де інформація, швидкість транзакцій і рівень довіри користувачів стають основними чинниками конкурентних переваг.

У даному дослідженні інтернет-торгівля та електронна торгівля розуміються як тотожні поняття.

Отже, під електронною торгівлею доцільно розуміти підприємницьку діяльність, що здійснюється із використанням мережі Інтернет, у межах якої реалізуються процеси купівлі-продажу товарів і послуг, забезпечуються платіжні операції, інформаційна підтримка та логістичне обслуговування споживачів. Її швидкий розвиток, зумовлений поширенням цифрових технологій, перетворює електронну торгівлю на одну з ключових форм сучасного бізнесу, яка формує нові економічні відносини між виробниками, продавцями й споживачами.

Систематизація наукових підходів до тлумачення поняття «електронний бізнес» та його концептуальних складових наведена на рис. 1.1.

На ранньому етапі розвитку цифрової економіки в науковому середовищі з'явилося поняття електронної торгівлі, яка визначалася як форма підприємницької діяльності, спрямована на здійснення господарських операцій у різних секторах економіки. В її рамках виконувалися дії, передбачені цивільно-правовими договорами, зокрема передача прав власності на товари, надання послуг або виконання робіт із використанням електронних засобів обміну інформацією. Такі операції реалізовувалися через програмування інформаційних повідомлень за допомогою електронних носіїв або мереж, зокрема Інтернету, із застосуванням сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій [18].

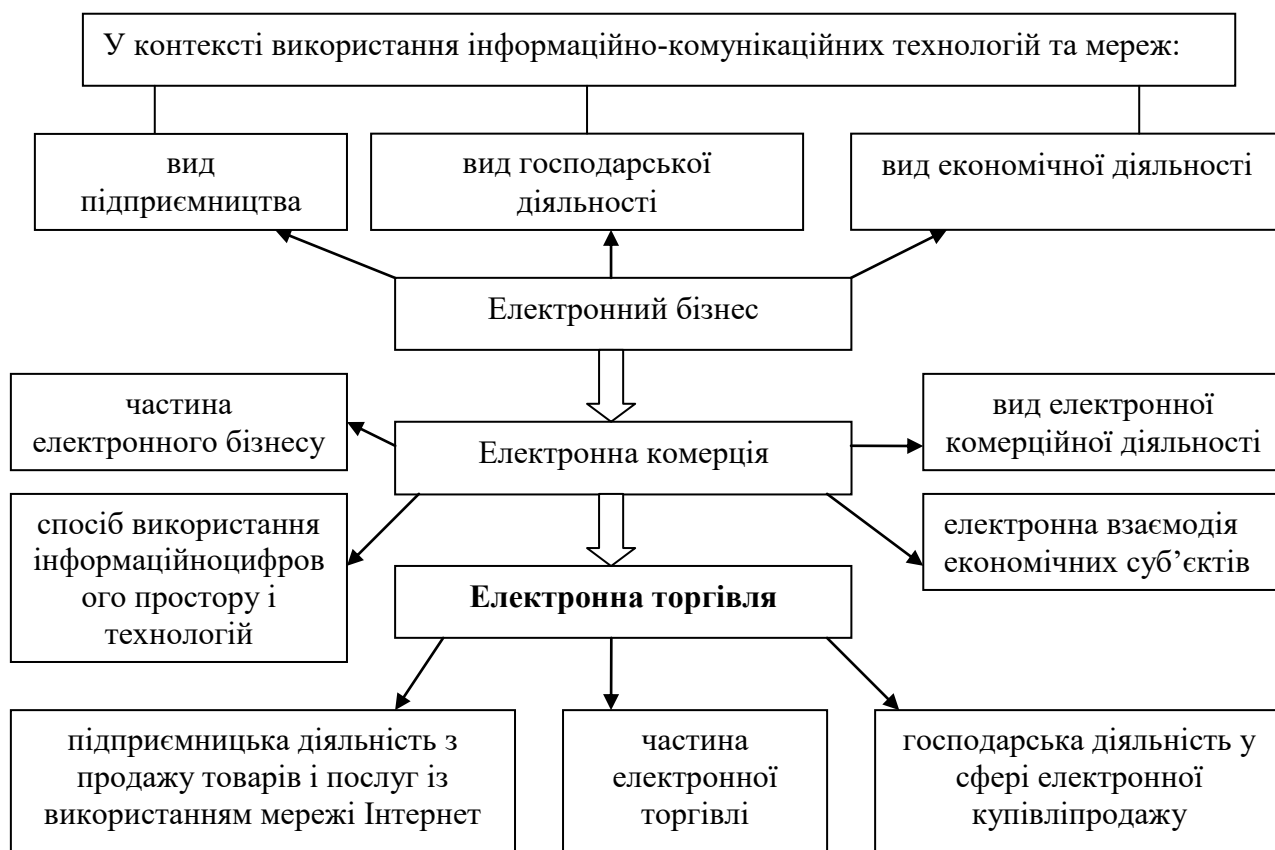


Рис. 1.1. Систематизація наукових підходів до тлумачення поняття «електронний бізнес» та його концептуальних складових

Джерело: побудовано автором на основі [83]

Цифрові економічні процеси значно розширилися завдяки розвитку віртуальних підприємств, електронних фінансових установ, цифрових активів і

нематеріальних оборотних фондів. До таких сфер належать електронне кредитування та страхування, дистанційне банківське обслуговування, державне адміністрування в електронному середовищі, операції з нерухомістю, цифрова реклама та дослідження ринку. Ці процеси сформували основу електронної торгівлі, яка об'єднує всі види господарських відносин із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Інтернет став ключовим каталізатором розвитку електронної торгівлі, особливо у сегменті B2B, створюючи рівні умови для підприємств різних масштабів і сприяючи демократизації бізнес-середовища [38, с. 46]. З моменту появи World Wide Web електронна комерція значно розширила масштаби, забезпечуючи компаніям економію витрат, підвищення ефективності та задоволення споживчих потреб через нові канали придбання товарів і послуг та швидкі засоби комунікації. Водночас глобальна мережа розмиває економічні та територіальні кордони, що породжує правові та соціальні виклики, пов'язані з регулюванням, безпекою даних та комерційною відповідальністю. Інтернет виступає не лише каналом комунікацій, а й середовищем для формування інформаційних потоків, однак електронна комерція реалізується також через корпоративні платформи, платіжні системи, мобільні застосунки та хмарні сервіси. Електронний ринок (EP) у сучасних умовах визначається як економічний простір для комерційної взаємодії суб'єктів господарювання через вебплатформи, онлайн-сервіси та маркетплейси, які слугують інструментами реалізації електронної торгівлі.

До ключових особливостей функціонування електронного ринку належить низка принципових аспектів. По-перше, усуваються традиційні посередники, не пов'язані з обробкою інформації, що забезпечує прямий контакт між виробником і кінцевим споживачем. Це створює рівні умови для участі у торгівлі як великих компаній, так і індивідуальних підприємців. По-друге, електронний формат дозволяє оперативно індивідуалізувати пропозицію товарів, адаптуючи її під конкретні потреби споживача. По-третє, електронний ринок забезпечує конкурентне середовище, в якому інноваційно орієнтовані

малі підприємства здатні ефективно конкурувати з великими корпораціями. Нарешті, мережеве середовище Інтернету виступає не лише комерційною платформою, а й каналом інтерактивної маркетингової комунікації з цільовим охопленням аудиторії [2; 3; 11, с. 12]. Стрімке розширення електронного ринку зумовило потребу в модернізації систем управління підприємств. Головна мета таких змін – адаптація бізнес-процесів до умов цифрового середовища, що вимагає гнучкості, швидкої реакції на коливання попиту та підвищення прозорості інформаційних потоків. У науковій літературі виділяють чотири етапи еволюції управлінських практик під впливом електронного ринку, що відображають поступовий перехід від традиційних моделей менеджменту до інтегрованих цифрових корпоративних систем. Електронна комерція відкриває нові можливості для підприємств і споживачів, що робить її привабливою і стимулює подальший розвиток бізнесу в цифровій сфері. Основні переваги та недоліки електронної торгівлі, які стимулюють зростання кількості українських користувачів, наведено в табл. 1.2 [40, с. 96].

Перетворення систем корпоративного управління в умовах переходу підприємств до електронних моделей бізнесу проявляються у поступовій інтеграції внутрішніх і зовнішніх процесів управління. Це передбачає об'єднання внутрішнього адміністрування компанії (бек-офісу) із взаємодією з клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими контрагентами (фронт-офісом). Головною метою таких змін є підвищення ефективності бізнес-процесів, делегування непрофільних функцій на аутсорсинг та створення віртуальних підприємств відповідно до принципів «нової економіки».

Внаслідок цього електронний ринок постає не лише як технологічне явище, а й як економічне середовище нового типу, що формує сучасні конкурентні механізми, змінює управлінські підходи та сприяє розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. Попри значні переваги, електронна комерція має низку обмежень та недоліків, які стримують її подальший розвиток і поширення на національному ринку.

## Переваги та недоліки електронної торгівлі

Переваги електронної торгівлі	Недоліки електронної торгівлі
Глобальний масштаб діяльності, який забезпечує розширення ринків збуту, спрощення пошуку ділових партнерів і підвищення ефективності маркетингових досліджень	Недостатня економічна стабільність і обмежена купівельна спроможність громадян зумовлюють низький попит на цифрові сервіси, оскільки більшість споживачів не відчуває потреби в онлайн-покупках і не готова оплачувати такі послуги
Оперативність і зручність бізнес процесів, що проявляється у швидкому укладанні угод, доступності інформації та можливості здійснення міжнародних операцій без додаткових витрат	З розширенням обсягів електронної торгівлі збільшується кількість випадків кіберзлочинів; невеликі інтернет-магазини стають головними мішенями зловмисників через обмежені ресурси для створення надійних систем захисту
Зниження вартості товарів і послуг завдяки мінімізації транзакційних і невиробничих витрат	Покупці не мають можливості перевірити якість або відповідність товару до моменту його отримання, що створює ризики зловживань з боку продавців і порушення прав споживачів під час укладення електронних угод
Цілодобову доступність ринку, що дозволяє покупцям здійснювати покупки у будь який час, а продавцям – підтримувати постійний обіг	Значна частина споживачів не звикла до цифрових форматів купівлі-продажу, що спричиняє скептичне ставлення через відсутність достовірної інформації про товари, непрозорі умови оплати та побоювання шахрайства
Рівноправний доступ до ринку для підприємств різних масштабів, що посилює конкуренцію та сприяє інноваціям	На ринку діє велика кількість непідготовлених компаній, які не володіють необхідними знаннями у сфері онлайн-продажів, що негативно впливає на якість обслуговування та довіру споживачів
Розширення асортименту товарів і послуг, адже споживач має змогу в одному онлайн просторі отримати доступ до пропозицій численних компаній	Швидкість виконання замовлень часто не відповідає темпам онлайн-комунікацій; неузгодженість етапів постачання та доставки створює затримки й хаос у процесі обслуговування клієнтів
Розвинені пошукові системи, які полегшують навігацію і підбір необхідних товарів або послуг	Електронна торгівля позбавлена особистого контакту та атмосфери традиційних магазинів, що знижує мотивацію до покупок, не пов'язаних із нагальною потребою
Зручну систему доставки, яка стала невід'ємною складовою сучасної електронної торгівлі	У віртуальних каталогах часто представлені товари, які фактично відсутні на складі, що призводить до зриву замовлень і зниження довіри клієнтів
Можливість придбання ексклюзивних або імпорتنих товарів безпосередньо у зарубіжних магазинах чи на онлайн аукціонах, а також резервування послуг за кордоном	Створення та підтримка онлайн-вітрини потребує значних фінансових вкладень, технічних знань і інтеграції з банківськими, бухгалтерськими та логістичними системами, що ускладнює вхід на ринок для малих підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [64, с. 63; 85; 99]

Для подолання існуючих бар'єрів і забезпечення активної інтеграції України у міжнародний електронний бізнес, необхідно здійснювати комплексні заходи на державному рівні. Насамперед, важливим завданням є підвищення добробуту населення шляхом стабільного економічного зростання, що створить умови для зростання внутрішнього попиту на електронні послуги.

Крім того, державна політика у сфері цифрової економіки має бути спрямована на:

- удосконалення законодавчої бази у частині регулювання електронної торгівлі, розробку нових нормативних актів та узгодження їх із європейськими стандартами;

- модернізацію податкової системи, створення прозорих механізмів оподаткування електронних операцій;

- посилення захисту прав споживачів у сфері електронної торгівлі, включно з гарантіями безпеки персональних даних;

- розвиток інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, зокрема у сільських регіонах, для забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів;

- підвищення рівня цифрової грамотності населення, впровадження навчальних програм із користування електронними технологіями на всіх рівнях освіти.

У результаті реалізації таких заходів електронна торгівля може стати дієвим чинником економічного розвитку України, сприяючи зростанню ефективності підприємництва, розширенню ринків збуту та інтеграції у глобальний цифровий простір. Водночас важливим завданням залишається формування довіри громадян до онлайн-покупок і впровадження сучасних механізмів безпеки, що забезпечать стабільний розвиток ринку електронних послуг.

Таким чином, електронна торгівля – підприємницька діяльність, що здійснюється із використанням мережі Інтернет, у межах якої реалізуються процеси купівлі-продажу товарів і послуг, забезпечуються платіжні операції, інформаційна підтримка та логістичне обслуговування споживачів. Електронну

торгівлю – окремий різновид електронної торгівлі, що охоплює операції купівлі-продажу товарів і послуг за допомогою мережі Інтернет із використанням сучасних електронних засобів комунікації, оплати та доставки.

## 1.2. Методичні основи функціонування системи електронної торгівлі на підприємстві

У системі електронного бізнесу основними напрямками є електронна торгівля, електронний маркетинг, онлайн-платежі, дистанційне обслуговування клієнтів та управління ланцюгами постачання. Інтеграція цих складових формує єдину систему управління підприємством, де інформаційні технології забезпечують координацію всіх процесів – від планування до взаємодії з кінцевим споживачем. Електронний бізнес на підприємстві охоплює не лише продаж товарів через Інтернет, а й комплексне управління основними функціями – маркетингом, виробництвом, реалізацією та розрахунками – із застосуванням цифрових технологій [84]. На рис. 1.2 надано схему структури електронного бізнесу.

Електронний бізнес				
Електронні банки		Електронний маркетинг		
Електронна пошта	<b>Електронна торгівля</b>	Оформлення виконання та оплата замовлень		Електронні аукціони
	Оформлення виконання та оплата замовлень	Електронна комерція	Управління персоналом	
	Співпраця з постачальниками, фінансовими установами, державними та місцевими органами влади			
Електронні НДР і ДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи)		Електронна освіта		

Рис. 1.2. Місце електронної торгівлі у структурі електронного бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [84]

У табл. 1.3 представлено місце електронної торгівлі серед основних структурних елементів системи електронного бізнесу підприємства, їх

функціональні характеристики та очікуваний економічний ефект від впровадження. Кожен компонент спрямований на підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності й прибутковості підприємства в умовах цифрової економіки.

Таблиця 1.3

## Основні функціональні елементи системи електронного бізнесу підприємства

Елемент системи	Зміст і функціональне призначення	Економічний ефект для підприємства
Інформаційно-аналітичний компонент	Забезпечує збір, обробку, систематизацію й аналіз даних для управління діяльністю підприємства. Використовує корпоративні бази даних, ERP-системи, хмарні сервіси та інструменти бізнес-аналітики	Підвищення якості управлінських рішень, оперативний контроль за показниками, прогнозування попиту та ринкових тенденцій
Маркетинговий елемент (e-marketing)	Включає цифрові методи просування товарів і послуг: SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, CRM-системи. Орієнтований на персоналізовану взаємодію зі споживачами	Зростання впізнаваності бренду, підвищення лояльності клієнтів, зменшення витрат на рекламу при одночасному розширенні охоплення аудиторії
Торгова підсистема (e-commerce)	Охоплює процеси укладення електронних угод, формування замовлень, приймання оплат і продажу товарів через інтернет-магазини або маркетплейси	Оптимізація процесів продажу, збільшення обсягів реалізації, вихід на нові ринки збуту
Логістична складова	Забезпечує управління постачаннями, складськими запасами та доставкою. Включає інтеграцію систем «last mile delivery» та інтелектуальних маршрутів	Зниження витрат на транспортування, скорочення часу доставки, підвищення рівня сервісу
Фінансово-платіжний елемент	Реалізує електронні розрахунки, використання платіжних систем, інтернет-банкінгу, цифрових гарантів	Прискорення обігу коштів, зменшення транзакційних витрат, підвищення безпеки розрахунків
Клієнтська підтримка та сервіс	Забезпечує електронну комунікацію з клієнтами: онлайн-консультації, чат-боти, служби підтримки, зворотний зв'язок	Формування позитивного досвіду клієнта, підвищення рівня задоволеності й повторних покупок
Управлінська підсистема	Координує роботу всіх елементів системи, здійснює планування, контроль і аналіз ефективності діяльності підприємства	Поліпшення організаційної структури, підвищення гнучкості управління та стратегічної стійкості підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [11; 39; 82; 84]

Отже, система електронного бізнесу являє собою багаторівневу структуру, що поєднує технічні, економічні та управлінські аспекти діяльності

підприємства. Її ефективне функціонування передбачає не лише впровадження сучасних технологій, а й розроблення методичних засад організації, які враховують специфіку галузі, масштаби підприємства, особливості ринку та поведінку споживачів.

Електронна торгівля на підприємстві має ґрунтуватися на системному підході, який поєднує економічну доцільність, технологічну готовність і маркетингову стратегію. Лише за таких умов цифрова трансформація підприємства забезпечить стійкі конкурентні переваги та підвищить ефективність його діяльності у сучасному динамічному ринковому середовищі. Електронна торгівля не виступає самостійною галуззю господарської діяльності, а розглядається як одна з сучасних форм реалізації торговельних операцій. Її структура багато в чому відтворює логіку традиційної торгівлі, проте адаптована до цифрового середовища. У віртуальному просторі зберігаються всі класичні елементи процесу купівлі-продажу – продавець, покупець і торговельний майданчик, на якому здійснюється обмін товарами чи послугами. Єдиною відмінністю є трансформація фізичної торгової точки у віртуальний простір, що функціонує в межах електронних мереж [28-30].

Електронна торгівля відтворює ті ж самі організаційні моделі, що й традиційна: інтернет-вітрини, онлайн-аукціони, електронні торговельні центри та магазини. Водночас головна різниця полягає у способі реалізації торговельно-технологічного процесу, який у цифровому форматі має зовсім іншу логіку функціонування. У системі електронної торгівлі торговельний процес відбувається у межах віртуального магазину, який виступає місцем укладення угоди між продавцем і покупцем. Така форма організації базується на принципах класичної торгівлі, але доповнюється використанням інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують вищу оперативність, мобільність і гнучкість бізнес-процесів. Використання цифрових каналів обміну даними відкриває нові можливості для комерційної діяльності – від прискорення документообігу до інтеграції партнерських мереж і спрощення комунікації між суб'єктами ринку [16, с. 66]. Хоча окремі етапи процесу

обслуговування клієнта в традиційній і електронній торгівлі мають подібний зміст (наприклад, оброблення замовлення, підтвердження оплати, організація доставки), механізми їх реалізації принципово різні. У класичній торгівлі інформація фіксується на різних матеріальних носіях, що подовжує час оформлення замовлення й ускладнює координацію дій між учасниками процесу. В електронній же торгівлі всі документи створюються у цифровому форматі, а їх передача здійснюється за допомогою спеціалізованих програмних додатків, що значно прискорює виконання угод і мінімізує ризик помилок. Ще однією принциповою відмінністю електронної торгівлі є послідовність етапів торговельного процесу. У традиційному магазині комерційна діяльність розпочинається з постачання товарів і підготовки їх до реалізації, тоді як у віртуальному середовищі першою дією виступає отримання покупцем інформації про продукцію. Інтернет-магазин, використовуючи цифрові каталоги, надає споживачеві можливість порівняти товари, оцінити їхні характеристики та здійснити замовлення без фізичного контакту з продавцем. Особливістю електронної торгівлі є також усунення просторових і часових обмежень, властивих традиційній торгівлі. Віртуальні торговельні системи працюють у цілодобовому режимі, забезпечуючи можливість оформлення замовлень у будь-який час і з будь-якої географічної точки [39]. Це створює новий формат конкурентного середовища, у якому вирішальними чинниками успіху стають доступність, швидкість обслуговування та інформаційна прозорість.

До сфери електронної торгівлі у широкому розумінні як складової цифрової економіки належать кілька ключових напрямів діяльності. По-перше, це глобальний електронний маркетинг, який охоплює просування традиційних товарів і послуг із використанням цифрових комунікаційних технологій. По-друге, до неї належить електронна комерція у вузькому значенні, що стосується обігу нематеріальних благ, передаваних у цифровому форматі – текстових, графічних або аудіоповідомлень, а також здійснення платежів у безготівковій, електронній формі. По-третє, сюди можна віднести

надання віддалених послуг, зокрема консалтингових, юридичних, бухгалтерських та інформаційно-аналітичних, які надаються дистанційно без фізичної присутності сторін [5, с. 211]. Крім того, важливим аспектом розвитку є дистанційна зайнятість, що передбачає функціонування розподілених офісів, у межах яких фахівці співпрацюють, перебуваючи в різних містах або навіть країнах. Для українського сегмента електронної торгівлі характерна висока структурна різноманітність суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сфері електронної торгівлі. У межах національного ринку функціонують підприємства, що відрізняються за формою організації, ступенем інтеграції з традиційною торгівлею та рівнем автоматизації бізнес-процесів.

Серед найбільш поширених типів організації електронної торгівлі в Україні можна виокремити такі:

- інтернет-проекти, створені на базі вже існуючих офлайн-магазинів, які виступають розширенням торговельної діяльності в цифровому середовищі;
- додаткові електронні вітрини, що функціонують паралельно з фізичними торговими точками;
- незалежні онлайн-магазини, які не мають реального торговельного приміщення чи складу;
- повністю віртуальні торговельні платформи, що здійснюють реалізацію товарів виключно через мережу Інтернет;
- дилерські онлайн-структури, які діють як посередники між кількома електронними магазинами, не будучи їх прямим продовженням [31, с. 218].

Розвиток електронної торгівлі в Україні супроводжується поступовим формуванням різних організаційно-економічних моделей, що залежать від способу продажу, наявності власної інфраструктури, ступеня автоматизації торгових систем, рівня спеціалізації та форм власності. Ці відмінності відображені у класифікації суб'єктів електронної торгівлі, поданій в табл. 1.4.

Отже, український ринок електронної торгівлі формується як багаторівнева структура, що поєднує різні форми та моделі організації торговельної діяльності. Вітчизняні підприємства поступово переходять від

елементарних онлайн-вітрин до повноцінних електронних торговельних систем, які забезпечують інтеграцію маркетингових, логістичних і фінансових процесів.

Таблиця 1.4

## Класифікація суб'єктів роздрібної електронної торгівлі в мережі Інтернет

Критерій класифікації	Основні види суб'єктів електронної торгівлі
За способом здійснення продажів	веб-вітрини, торговельні системи, онлайн-ринкові ряди, контентні сервіси (енциклопедії, каталоги замовлень)
За бізнес-моделлю	повністю онлайн-магазини; комбіновані моделі, що поєднують електронний та офлайн-бізнес
За форматом організації торгівлі	каталоги, віртуальні аукціони, електронні біржі
За товарною спеціалізацією	вузькопрофільні, спеціалізовані, змішані, універсальні торгові платформи
За взаємовідносинами з постачальниками	магазини з власними складськими запасами; онлайн-ресурси, що працюють за партнерськими договорами без наявності складу
За ступенем автоматизації	веб-вітрини; повнофункціональні інтернет-магазини; інтегровані торговельні системи (ТІС)
За типом управління	незалежні, приватні, корпоративні, галузеві
За способом оплати	з оплатою при отриманні; з моментальною оплатою онлайн; змішані форми розрахунків
За формою власності	приватні, колективні, комунальні, державні, змішані
За орієнтацією на користувача	публічні (відкриті для всіх) та корпоративні (внутрішні бізнес-портали)
За призначенням	мегапортالي, B2B-платформи, галузеві онлайн-центри
За ступенем впливу учасників	створені покупцем, продавцем або незалежним посередником
За типом торговельних операцій	традиційні інтернет-магазини, електронні торгові центри (моли), віртуальні біржі
За правилами торгівлі	англійські, голландські, закриті аукціони, одночасні пропозиції, подвійні системи
За економічним ефектом	координаційні моделі, соціальні механізми встановлення цін, об'єднанчі або розподільчі системи

Джерело: систематизовано автором на основі [66; 83]

Різноманіття організаційних форматів пояснюється відмінностями у рівні технічної оснащеності, масштабах бізнесу, типі продукції та цільовій аудиторії. Водночас спостерігається тенденція до підвищення рівня автоматизації та посилення партнерської взаємодії з постачальниками, що є важливою передумовою для подальшого розвитку електронної торгівлі в Україні.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система суб'єктів електронної торгівлі в національному просторі набуває ознаки структурної зрілості,

відображаючи процес поступового формування цифрової економіки, у якій електронна комерція стає ключовим елементом господарської взаємодії підприємств. Електронну торгівлю доцільно класифікувати залежно від рівня її розвитку та ступеня використання цифрових інструментів на різних етапах становлення і функціонування. У якості класифікаційної ознаки доцільно розглядати інтенсивність застосування технологічних засобів електронної взаємодії, що дозволяє визначити рівень функціонування торговельної системи залежно від наявності, структури та взаємозв'язку її основних елементів.

Виходячи з розвитку електронної торгівлі, можна виділити три основні етапи:

1) початковий рівень – передбачає наявність електронного каталогу, навігаційної системи та механізму оформлення замовлення, яке надходить менеджеру для обробки. На цьому етапі електронна торгівля виконує здебільшого інформаційно-комунікаційну функцію;

2) стандартний рівень – дозволяє здійснювати повний цикл замовлення товарів або послуг безпосередньо на вебсайті підприємства. На цьому етапі інтегруються інформаційні, комунікаційні та логістичні процеси, включно з доставкою продукції традиційними чи цифровими каналами;

3) інтегрований рівень – передбачає комплексну електронну комерційну екосистему, яка охоплює внутрішні та міжнародні операції, включно з купівлею-продажем товарів, фінансовими, страхувальними та банківськими операціями. На цьому рівні електронна торгівля забезпечує високий ступінь автоматизації та цифрової інтеграції [5, с. 212].

Така класифікація демонструє еволюцію електронної торгівлі від простих інформаційних платформ до комплексних систем, що об'єднують всі аспекти господарської діяльності, підвищуючи ефективність сучасного електронного бізнесу.

Структура і послідовність операцій торговельно-технологічного процесу на підприємствах електронної торгівлі наведена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура і послідовність операцій торговельно-технологічного процесу на підприємствах електронної торгівлі

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 7; 66]

Згідно з аналітичними оцінками, переважна частина українських підприємств, що здійснюють діяльність у сфері електронної торгівлі, функціонує переважно на початковому та стандартному рівнях розвитку. У той час як інтегровані системи електронної торгівлі, притаманні високорозвиненим економікам, на вітчизняному ринку наразі представлені лише поодинокими прикладами. Попри значний потенціал електронної торгівлі, який передбачає зручність для споживачів, скорочення витрат і розширення ринкових можливостей для підприємців, більшість українських онлайн-магазинів не

демонструють стабільного зростання відвідуваності або високих обсягів продажів.

Основним стримувальним чинником, за висновками фахівців, є низький рівень довіри споживачів до вітчизняних суб'єктів електронної торгівлі, а також обмежена впевненість у безпеці онлайн-операцій. Серед інших проблем, що гальмують розвиток електронної торгівлі, варто відзначити невикористаний потенціал цінових переваг онлайн-магазинів порівняно з традиційною роздрібною торгівлею, недосконалість логістичних механізмів, зокрема доставки товарів, а також відсутність зручних платіжних інструментів та належного післяпродажного обслуговування. У сукупності зазначені чинники свідчать про те, що український ринок електронної торгівлі перебуває на стадії становлення, потребуючи подальшої інституційної підтримки, вдосконалення інфраструктури та формування довіри між продавцем і споживачем, що є базовою умовою для переходу на вищі рівні розвитку електронної торгівлі.

Для ефективного впровадження електронної торгівлі та формування повноцінної системи електронної комерційної платформи (ЕКП) необхідним є комплекс взаємопов'язаних ресурсів – технічних, організаційних і кадрових. По-перше, базовою передумовою функціонування електронної торгівлі є наявність комп'ютерної системи. Саме комп'ютер виступає основним засобом здійснення електронних транзакцій і забезпечує доступ до мережі Інтернет, яка є технологічною основою е-торгівлі. У межах електронного бізнесу всі операції – від перегляду товару до оформлення замовлення – реалізуються через інтерфейс комп'ютерної системи, що формує інтерактивне бізнес-середовище. По-друге, необхідною умовою є стабільне підключення до мережі Інтернет, яке забезпечує технічну можливість здійснення транзакцій, обміну даними та комунікації з клієнтами. Отримання доступу до мережі зазвичай відбувається через інтернет-провайдерів, що надають послуги зв'язку та підтримують роботу веб-браузерів – програм, які виступають посередниками між користувачем і віртуальним простором електронної торгівлі. Третьою складовою є наявність кваліфікованого персоналу, здатного працювати з цифровими технологіями,

підтримувати роботу електронних систем і забезпечувати функціонування торгових платформ. Технічна грамотність працівників є визначальним чинником для якісної реалізації електронних операцій, управління веб-сайтом, системами безпеки та клієнтським сервісом.

Важливим елементом є система прийому та обробки платежів. Для успішного ведення бізнесу підприємству необхідно мати безпечну й надійну платіжну інфраструктуру, інтегровану з банками, платіжними системами та операторами кредитних карток. Наявність таких механізмів сприяє швидкому й безпечному проведенню фінансових операцій, що є запорукою довіри клієнтів до онлайн-магазину. Крім того, ключову роль відіграє розроблений та функціонально продуманий веб-сайт підприємства. Він є основним комунікаційним інструментом, через який здійснюється взаємодія між продавцем і покупцем. Ефективний веб-ресурс має містити структуровану інформацію про товари, зручну навігацію, гіперпосилання, графічні елементи та інші інструменти, що підвищують якість користувацького досвіду. Ще одним важливим компонентом є ефективна система телекомунікаційного зв'язку, що забезпечує стабільність і безперебійність роботи електронних сервісів. Часті перебої у телефонних або інтернет-лініях знижують ефективність торговельних операцій і негативно впливають на рівень довіри клієнтів. Характеристика основних ресурсів системи електронної торгівлі підприємства наведено в табл. 1.5. Сукупність наведених ресурсів утворює єдину систему підтримки електронної торгівлі підприємства, де кожен елемент виконує окрему, але взаємопов'язану функцію. Технічна складова забезпечує інформаційну інфраструктуру, кадровий ресурс – управління та обслуговування, а фінансово-комунікаційні механізми – ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. Саме баланс між цими компонентами визначає конкурентоспроможність підприємства у цифровій економіці. Основна відмінність електронної торгівлі від традиційних форм комерційної діяльності полягає у використанні електронних каналів взаємодії та інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують здійснення господарських операцій у цифровому середовищі.

## Основні ресурси системи електронної торгівлі підприємства

№	Ресурс	Зміст та характеристика	Економічна роль у системі ЕКП
1	Комп'ютерна система	Технічна основа електронної торгівлі; забезпечує створення, обробку, зберігання та передачу даних, необхідних для здійснення електронних транзакцій	Забезпечує операційну діяльність, автоматизацію бізнес-процесів та інтеграцію інформаційних потоків
2	Підключення до мережі Інтернет	Канал зв'язку, що забезпечує доступ до онлайн-середовища та можливість взаємодії між підприємством і клієнтами	Створює умови для дистанційного продажу, маркетингової аналітики та глобальної присутності на ринку
3	Кваліфікований персонал	Працівники, що володіють знаннями у сфері IT, маркетингу, логістики та обслуговування клієнтів	Забезпечують якісне функціонування електронної системи та підвищують рівень сервісу
4	Система електронних платежів	Інтегровані механізми проведення фінансових операцій (банківські картки, електронні гаманці, платіжні шлюзи)	Підвищує довіру споживачів, прискорює оборот коштів та знижує транзакційні витрати
5	Корпоративний веб-сайт (платформа)	Інформаційно-комунікаційний інструмент взаємодії з клієнтами, що містить каталог товарів, систему замовлень, відгуки та інтерактивні елементи	Формує цифровий імідж підприємства, забезпечує маркетингову комунікацію та підтримує продажі

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення джерел [22; 81]

Створення належної технічної та організаційної інфраструктури дозволяє суб'єктам господарювання ефективно реалізовувати торговельні, інформаційні й сервісні функції в межах системи електронного підприємництва.

Система електронної торгівлі підприємства (ЕКП) є багатофункціональним інструментом сучасного бізнесу, що поєднує управління бізнес-процесами, логістику та комунікації з клієнтами. Основними властивостями таких систем є динамічність, швидке масштабування та транснаціональна природа, що вимагає комплексного підходу до регулювання та організації діяльності [1; 7; 22].

ЕКП забезпечує двосторонню інтегровану комунікацію між усіма компонентами системи, що підвищує швидкість прийняття рішень, координує обробку замовлень та інтегрує внутрішні і зовнішні ресурси підприємства.

Мультимережевість системи дозволяє використовувати різні цифрові платформи для повного циклу комерційних операцій, зберігаючи гнучкість і адаптованість до ринку [41, с. 17].

Висока швидкість реагування на запити споживачів та оперативне виконання транзакцій формує сервісну складову ЕКП. До її переваг належать: доступ до електронних платформ без відвідування торговельних точок, економія часу на пошук та замовлення товару, зниження логістичних витрат і можливість доставки продукції. Основними труднощами в Україні залишаються організація доставки та висока вартість логістики, що підкреслює важливість системного підходу до оптимізації електронної торгівлі [43; 63; 76].

Ефективність ЕКП залежить від організації руху товарів і управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Використання логістичних інструментів дозволяє оптимізувати взаємодію з постачальниками і клієнтами, інтегруючи виробничо-транспортно-торговельні системи та підвищуючи ефективність торгово-технологічних процесів.

Основними об'єктами електронної торгівлі є товари, послуги та інформація. Якщо перші два є традиційними для бізнесу, то інформація виступає новим комерційним ресурсом, що формує основу сервісних і фінансових підсистем ЕКП [34, с. 124; 63, с. 440]. Електронна комерція передбачає купівлю-продаж через цифрові канали – веб-сайти, мобільні додатки та онлайн-платформи – і відкриває нові можливості для підприємств будь-якого масштабу та індивідуальних підприємців.

Сучасні системи e-commerce включають кілька основних бізнес-моделей:

– B2C (бізнес-споживач) – підприємства продають товари або послуги безпосередньо кінцевим споживачам через онлайн-каталоги з детальними описами, фото та цінами. Для обробки платежів використовуються безпечні платіжні системи, а маркетингові інструменти (SEO, соціальні мережі, електронна пошта) сприяють залученню клієнтів.

– B2B (бізнес-бізнес) – підприємства здійснюють продаж іншим компаніям, використовуючи онлайн-портали, індивідуальні ціни та інтеграцію з

ERP і CRM-системами для управління замовленнями, запасами та взаємодією з клієнтами. B2B-платформи також надають спеціалізовані інструменти для роздрібних торговців і оптових ринків, включно з дропшипінгом та аналітикою попиту.

– C2C (споживач-споживач) – користувачі продають товари або послуги один одному через централізовані платформи (наприклад, OLX), використовуючи акаунти для розміщення оголошень, оцінок та безпечних платежів.

– C2B (споживач-бізнес) – споживачі пропонують товари, послуги або ідеї компаніям через спеціалізовані платформи (краудсорсинг), які забезпечують модерацію, обробку платежів і систему рейтингів для зміцнення довіри (наприклад, Fiverr, Upwork). Ця модель сприяє розвитку підприємництва та інтеграції індивідуальних талантів у бізнес-процеси (табл. 1.6) [15, с. 11; 40].

Таблиця 1.6

#### Основні бізнес-моделі електронної торгівлі

Назва	Опис
B2C (бізнес-споживач)	Продаж товарів або послуг підприємством безпосередньо кінцевим споживачам через інтернет-магазини та платформи, наприклад, Amazon, Flipkart, eBay.
B2B (бізнес-бізнес)	Продаж товарів або послуг одним підприємством іншому; поширена в оптовій торгівлі, виробництві та надання спеціалізованих послуг.
C2C (споживач-споживач)	Обмін товарами та послугами між споживачами через онлайн-платформи, такі як OLX або Promo.
C2B (споживач-бізнес)	Продаж споживачами продуктів, послуг чи ідей підприємствам через спеціалізовані платформи, що забезпечують взаємодію та контроль якості.

Джерело: створено автором на основі [10; 23, с. 185]

Тобто, різні моделі електронної торгівлі дозволяють компаніям та споживачам ефективно взаємодіяти, оптимізувати продажі, розширювати ринки та використовувати цифрові ресурси для розвитку бізнесу.

Таким чином, система електронної торгівлі на підприємстві поєднує технічні, економічні та управлінські складові, інтегруючи електронну торгівлю, маркетинг, онлайн-платежі, логістику та обслуговування клієнтів. Ефективність

забезпечується комп'ютерною технікою, стабільним інтернет-з'єднанням, кваліфікованим персоналом, безпечними платіжними системами та функціональним веб-ресурсом. Електронна комерція усуває просторові та часові обмеження традиційної торгівлі, підвищує швидкість обробки замовлень і гнучкість бізнес-процесів. В Україні переважна більшість підприємств працює на початковому та стандартному рівнях розвитку, основними проблемами залишаються низька довіра споживачів, складна логістика та обмежені платіжні інструменти. Основні бізнес-моделі включають B2C, B2B, C2C та C2B, що дозволяє оптимізувати продажі, розширювати ринки та ефективно використовувати цифрові ресурси. Системний підхід до розвитку електронної торгівлі забезпечує автоматизацію, швидкість реагування на запити клієнтів і конкурентоспроможність підприємства.

### 1.3. Особливості електронної торгівлі харчовими продуктами

Електронна торгівля харчовими продуктами, або e-Grocery, являє собою сукупність організаційних і технологічних процесів, спрямованих на дистанційну реалізацію продовольчої продукції із застосуванням інформаційно-телекомунікаційних засобів (інтернет-магазини, маркетплейси, мобільні застосунки, платформи доставки та агрегатори). Така торгівля поєднує комерційну логіку продажів, складсько-транспортувальні операції, вимоги нормативно-правового поля та стандарти безпеки харчових продуктів. В економічному вимірі e-grocery виступає каналом підвищення доступності товарів для споживачів, оптимізації торговельних витрат ритейлерів та інструментом сегментації ринку й персоналізації пропозицій [79, с. 798].

Електронна торгівля харчовими продуктами передбачає купівлю та продаж харчових продуктів через Інтернет, що стає дедалі популярнішим напрямом сучасної торгівлі. У цій сфері виділяють два основних підходи до організації процесу. Перший полягає у здійсненні замовлення безпосередньо в локальному продуктовому магазині через онлайн-платформу, після чого

покупець може або самостійно забрати придбані товари у магазині, або скористатися послугою доставки. Такий підхід дозволяє споживачеві швидко отримати необхідні продукти та забезпечує інтеграцію традиційних роздрібних мереж із цифровими каналами продажів. Другий підхід передбачає замовлення продуктів у великих національних або міжнародних компаніях, які спеціалізуються на повній доставці додому. У цьому випадку покупець отримує весь спектр послуг – від вибору товару онлайн до отримання пакета з доставкою за вказаною адресою. Ця модель є особливо розвиненою у Сполучених Штатах, де великі компанії на кшталт Amazon Fresh або Netgrocer забезпечують широкий асортимент харчових продуктів, включаючи свіжі овочі та фрукти, м'ясо, молочні продукти та готові страви. Така система дозволяє економити час, забезпечує зручність для користувачів та розширює можливості вибору товарів, що сприяє зростанню популярності e-Grocery як сегмента сучасного ринку електронної торгівлі. В цілому, e-Grocery формує нову модель споживчих практик, поєднуючи цифрові технології, логістику та традиційний роздріб, що сприяє підвищенню ефективності бізнесу та задоволеності клієнтів [78].

Електронна торгівля харчовими продуктами – це динамічна сфера сучасного бізнесу, що поєднує комерційні, логістичні, технологічні та регуляторні процеси, спрямовані на реалізацію продовольчих товарів за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. За визначенням, поданим у дослідженні О. Олійника [44, с. 89], електронна комерція в харчовій промисловості є не лише інструментом збуту, але й каталізатором структурних змін у всій економіці – від виробництва до кінцевого споживача. Її розвиток пов'язаний із цифровізацією бізнес-процесів, інноваціями в логістиці, підвищенням стандартів безпеки продуктів і зростанням клієнтоорієнтованості підприємств.

Здійснимо аналіз правового регулювання застосування реєстраторів розрахункових операцій (РРО) та програмних РРО (ПРРО) у сфері торгівлі, громадського харчування та надання послуг в Україні, яке визначено Законом

України від 06.07.1995 р. № 265/95-ВР «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» (далі – Закон № 265) та відповідними положеннями Податкового кодексу України. Суб'єкти господарювання, які виконують розрахункові операції в готівковій або безготівковій формі, зобов'язані фіксувати факти здійснення розрахунків за допомогою зареєстрованих у встановленому порядку РРО або ПРРО, забезпечуючи формування розрахункових документів у паперовій та/або електронній формі [49; 56].

У випадку дистанційної торгівлі – у тому числі інтернет-продажів харчових продуктів – вимога щодо фіскалізації операцій зберігається: оплата покупки має бути відображена фіскальним документом на повну суму придбання, виданим покупцю у встановленій формі (паперовий або електронний чек/квитанція, QR-код тощо) [56]. Форма та зміст розрахункових документів визначаються нормативними актами Міністерства фінансів та іншими відповідними нормативними актами.

Придбання товару через інтернет визнається дистанційним договором, укладеним із використанням засобів зв'язку (інтернет, телефон тощо) відповідно до положень Закону України «Про захист прав споживачів» (який було прийнято у 2023 році, однак вступить в силу він лише після завершення військового стану в Україні) та Закону України «Про електронну комерцію» [57; 77]. При цьому цивільно-правові вимоги до форми правочинів регламентовані Цивільним кодексом України: за загальним правилом правочини, що укладаються між фізичною та юридичною особою (або між фізичними особами) на суму, що перевищує 340 грн, мають бути оформлені в письмовій формі (ч.1 ст. 208 ЦК України). Водночас виняток передбачено для правочинів, повністю виконаних у момент їх вчинення (ч.1 ст.206 ЦК) [77].

Практичний висновок для електронної торгівлі харчовими продуктами: письмова форма договору не є обов'язковою в разі, коли продавець – фізична особа-підприємець, а вартість товару не перевищує 340 грн., або коли оплата й видача товару відбуваються одночасно (наприклад, оплата кур'єру при

доставці). Водночас факт укладення договору дистанційного продажу може бути підтверджений електронними повідомленнями, платіжними повідомленнями або іншими документами, що дозволяють відновити зміст угоди (п.10 ст.1 Закону «Про захист прав споживачів», ч.1 ст.207 ЦК).

Перед укладенням дистанційного договору продавець повинен надати споживачеві інформацію про себе, характеристики товару, ціну з доставкою, умови оплати, гарантії, строки постачання та порядок розірвання договору. Для харчових продуктів це включає склад, термін придатності, алергени та дані виробника. Надання таких відомостей підвищує довіру і знижує ризик рекламацій, оскільки компенсація можлива лише за наявності розрахункових документів або підтвердження гарантії. При оплаті електронними засобами продавець зобов'язаний надати фіскальний чек або інший розрахунковий документ, причому квитанція платіжного сервісу не замінює обов'язкову фіскалізацію. В e-grocery відповідальність за фіскалізацію і надання документа лежить на продавцеві незалежно від способу оплати.

Визначення «місця здійснення розрахунків» визначає обов'язок застосування РРО. Якщо товар або послуга надається виключно в електронній формі, РРО може не використовуватися. При фізичній передачі товару споживачу РРО застосовується на загальних підставах, а розрахунковий документ має формуватися одночасно з оплатою або передачею товару, що особливо важливо для e-grocery з швидкопсувними продуктами. Для забезпечення харчової безпеки законодавство вимагає на сайтах надавати інформацію про продавця, ліцензії, умови зберігання та контролювати безпечність товару, що впливає на операційні процедури: дотримання холодового ланцюга, маркування, терміни придатності та оформлення накладних [14].

Отже, правова модель електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні формує поєднання вимог цивільного, споживчого та податкового права: дистанційний договір потребує забезпечення інформаційних гарантій для споживача; операції оплат мають підтверджуватись фіскальними документами;

застосування РРО/ПРРО залишається обов'язковим при фактичній передачі товару споживачу. Для операторів e-grocery це ставить завдання інтеграції електронної торгівельної платформи з модулем фіскалізації, чіткої інформаційної політики на сайті та належного оформлення документообігу з метою захисту прав покупців і дотримання податкового законодавства.

Специфіка сегмента продовольчих товарів обумовлює одночасну появу додаткових можливостей і посиленних операційних ризиків. До перших відносяться розширення географічного охоплення покупців, можливість оперативного збору і аналізу даних про попит (що дає підстави для динамічного управління асортиментом і ціноутворенням), а також застосування інструментів CRM для підвищення клієнтської лояльності. До других – підвищена вразливість товарів до псування, необхідність дотримання температурних режимів, посилені вимоги до маркування та відповідальності за достовірність інформації про продукт (склад, алергени, термін придатності тощо) [79, с. 798].

Харчові продукти є особливою категорією електронної торгівлі, оскільки характеризуються коротким терміном зберігання, потребою у дотриманні холодового ланцюга та контролю за якістю на всіх етапах постачання. Це зумовлює необхідність спеціалізованих логістичних рішень – dark stores, мікроскладів, автоматизованих систем управління запасами (WMS) і платформ швидкої доставки (quick commerce). О. Олійник [44, с. 90] зазначає, що саме синергія e-commerce і q-commerce забезпечує нову якість обслуговування споживачів, скорочуючи час виконання замовлення та підвищуючи конкурентоспроможність підприємств харчової галузі.

Визначимо операційні особливості електронної торгівлі харчовими продуктами (логістика, склад, пакування).

Для значної частини асортименту (молочні вироби, м'ясо, готові страви, свіжі овочі/фрукти) критичною є підтримка заданих температурних режимів на всіх етапах ланцюга: від приймання сировини до доставки кінцевому споживачу. Це вимагає впровадження систем моніторингу температури з

можливістю логування й сигналізації відхилень, провадження процедур валідації транспорту і обладнання, а також наявності чіткої політики щодо температурних екскурсій і дій персоналу у разі їх виявлення. Інвестиції в холодну інфраструктуру впливають на собівартість обслуговування замовлень, проте без таких інвестицій реалізація швидкопсувної продукції в онлайн-режимі є економічно й репутаційно ризиковою.

Склади, що обслуговують e-grocery, мають бути збудовані за принципами зонування: виділені холодні камери для різних температурних груп, окремі ділянки для готових страв, зона приймання та зона пакування. Однією з ключових умов ефективного функціонування підприємств електронної торгівлі харчовими продуктами є раціональна система управління запасами, що забезпечує своєчасну доставку продукції та зменшує ризик її псування. Для цього широко застосовується метод FIFO (First In, First Out) – «першим надійшов, першим відвантажено». Його використання є особливо важливим у сфері логістики швидкопсувних товарів, де необхідно мінімізувати втрати, пов'язані з простроченням терміну придатності продукції [75].

Метод FIFO передбачає, що товари, які надійшли на склад раніше, використовуються або реалізуються першими. Це дозволяє підтримувати точний облік запасів, уникати їх надлишку або дефіциту, а також оптимізувати процес поповнення товарних залишків. У разі відсутності структурованої системи обігу запасів виникають проблеми, що проявляються у заморожуванні капіталу в надлишкових запасах або, навпаки, у втраті продажів через нестачу продукції.

Важливим аспектом електронної торгівлі є цифровізація логістичних процесів, яка дозволяє автоматизувати контроль за термінами придатності та відстеження руху товарів. Використання сучасних інформаційних систем управління запасами забезпечує оперативний моніторинг стану продукції, формування звітності, а також сповіщення щодо наближення терміну реалізації. Така інтеграція технологій підвищує точність, ефективність і прозорість логістичних операцій.

Не менш значущим є навчання персоналу, який відповідає за облік і зберігання товарів. Працівники повинні розуміти принципи системи FIFO та суворо дотримуватися встановлених процедур, що сприяє скороченню втрат і підвищенню якості обслуговування споживачів.

Отже, у сфері електронної торгівлі харчовими продуктами впровадження методу FIFO є стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Його використання дозволяє ефективно управляти товарними потоками, підтримувати якість продукції, оптимізувати витрати на зберігання та підвищувати рівень задоволеності споживачів. У поєднанні з цифровими технологіями управління запасами ця стратегія забезпечує підприємствам конкурентні переваги на ринку електронної торгівлі харчових товарів.

У сфері електронної торгівлі харчовими продуктами процес комплектації замовлень є одним із ключових елементів операційної ефективності, що безпосередньо впливає на швидкість обслуговування, собівартість логістики та рівень задоволення споживача. Для підприємств електронної торгівлі, які працюють у форматі e-grocery, точність комплектації та мінімізація часу перебування товарів поза холодильним режимом мають визначальне значення.

Сучасні оператори електронної торгівлі впроваджують різні технології підбору замовлень залежно від обсягів продажів, структури складу та категорій продукції. До найпоширеніших належать:

- зональний підбір – кожен працівник відповідає за окрему зону складу, що забезпечує високу спеціалізацію і зменшує ризик помилок;
- пакетний підбір – одночасна комплектація кількох замовлень, що знижує кількість переміщень персоналу та оптимізує логістику всередині складу;
- підбір із голосовим керуванням – технологія, що підвищує точність та продуктивність оператора завдяки голосовим інструкціям без використання паперових списків;
- візуальний підбір – система, яка сигналізує працівникові за допомогою світлових індикаторів, що дозволяє суттєво скоротити час пошуку товару [68].

Вибір конкретної технології залежить від масштабу бізнесу, категорій товарів і рівня автоматизації складу. Для швидкопсувних харчових продуктів найефективнішими є методи, що забезпечують мінімальний час між відбором і пакуванням, оскільки навіть короткочасне порушення температурного режиму може призвести до втрат якості. Підприємства, що впроваджують інтелектуальні системи управління складом (WMS), отримують можливість оптимізувати процеси комплектації в режимі реального часу, що сприяє підвищенню точності замовлень (order accuracy), зменшенню кількості рекламаций та скороченню операційних витрат [67].

З економічної точки зору, автоматизація процесу підбору дозволяє скоротити витрати на оплату праці, знизити рівень списань і підвищити продуктивність персоналу, що у довгостроковій перспективі формує стійку конкурентну перевагу для підприємства електронної торгівлі.

Пакування харчових продуктів у системі електронної торгівлі виконує багатовимірну роль, поєднуючи логістичні, маркетингові, гігієнічні та комунікаційні функції. Для виробника або продавця пакування є інструментом забезпечення якості, безпеки та збереження властивостей продукції під час транспортування й зберігання, тоді як для споживача – це джерело інформації про походження, склад, умови зберігання і термін придатності продукту.

У практиці електронної торгівлі харчовими продуктами пакування виконує такі основні функції:

- захисну, яка забезпечує механічну стійкість під час транспортування;
- бар'єрну, що запобігає мікробіологічній контамінації;
- термоізоляційну, необхідну для підтримання холодого режиму;
- інформаційну, яка гарантує повноту й достовірність відомостей про продукт відповідно до вимог законодавства.

Сучасні підприємства використовують інноваційні технології пакування, зокрема вакуумне пакування, Modified Atmosphere Packaging (MAP), а також багаторазові контейнери з охолоджуючими елементами. Особливе значення мають біорозкладні та екологічно безпечні матеріали, які відповідають

сучасним принципам сталого розвитку та екологічної відповідальності бізнесу. Вибір пакувальних матеріалів безпосередньо впливає на структуру витрат підприємства: екологічно сертифіковане пакування є дорожчим, проте створює додану вартість у вигляді позитивного іміджу бренду та підвищення лояльності споживачів [67].

Одним із ключових інноваційних рішень у логістиці електронної торгівлі харчовими продуктами є впровадження dark stores – спеціалізованих мікроскладів, розташованих у межах міської інфраструктури, що дозволяють мінімізувати час виконання замовлень. На відміну від традиційних торговельних залів, dark store функціонує як фулфілмент-центр, де весь простір призначений для швидкого відбору та пакування товарів. Такі формати є економічно доцільними для густонаселених міських регіонів, де швидкість доставки є ключовим чинником конкурентної боротьби. Модель dark store забезпечує високу продуктивність, але вимагає значних інвестицій у логістичне обладнання, ІТ-інтеграцію та управління запасами. Для зниження витрат великі мережі комбінують централізований фулфілмент (для товарів тривалого зберігання) з локальними мікроскладами для швидкопсувних позицій [72].

З підприємницької точки зору, така стратегія дозволяє балансувати між операційною ефективністю і сервісною гнучкістю, створюючи умови для масштабування бізнесу без втрати якості обслуговування. Водночас, наявність кількох локальних точок підвищує ризики щодо витрат на оренду, персонал та ІТ-підтримку, тому рентабельність dark store визначається оптимізацією обсягів замовлень і рівнем автоматизації. Політика повернення та розгляд рекламаций у сфері електронної торгівлі харчовими продуктами мають специфічний характер, зумовлений особливостями товарної категорії. Відповідно до законодавства, більшість харчових продуктів – особливо швидкопсувних – не підлягають поверненню після розкриття упаковки або порушення умов зберігання. Водночас у разі доведеної невідповідності (наприклад, помилка у комплектації або пошкодження під час доставки) споживач має право на компенсацію, заміну або повернення коштів. Для підприємства важливо мати

чітко формалізовані процедури обліку рекламаций, які включають документування інциденту, лабораторну перевірку якості та оперативне прийняття рішення щодо відшкодування. Така система виконує дві ключові функції: юридичний захист та репутаційна стабільність. З економічного погляду, обробка рекламаций пов'язана з додатковими витратами, проте відмова від їх належної організації призводить до ще більших збитків – через втрату клієнтів, негативні відгуки та зниження вартості бренду. Тому ефективна система управління рекламациями є елементом стратегічного управління підприємством у сфері e-grocery. Отже, розвиток електронної торгівлі харчовими продуктами вимагає комплексного підходу до управління операціями. Методи комплектації замовлень, технології пакування, формати dark stores і система рекламаций утворюють єдиний ланцюг створення цінності. Підприємства, які здатні інтегрувати логістику, технології та стандарти обслуговування споживачів у єдину цифрову екосистему, отримують суттєві переваги на ринку – зниження собівартості, прискорення обороту капіталу, зміцнення довіри споживачів і підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. У системах електронної торгівлі харчовими продуктами важливу роль відіграють інтегровані інформаційні платформи, які об'єднують торговельні, логістичні та аналітичні процеси в єдиному цифровому середовищі та координують весь ланцюг – від оформлення замовлення до постпродажного обслуговування. Основними складовими є онлайн-продажі та платіжні сервіси для безпечних угод, системи управління ланцюгами постачання (SCM) для контролю якості та оптимізації доставки, аналітика споживчої поведінки для маркетингових рішень і прогнозування попиту, а також системи персоналізованих рекомендацій і підтримки клієнтів для підвищення лояльності. Використання цих технологій забезпечує ефективність операцій, якість обслуговування, прозорість транзакцій і довіру учасників ринку, що особливо важливо для продовольчої сфери.

У сучасних e-grocery-системах активно використовуються штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), блокчейн та Інтернет речей (IoT), що

підвищує ефективність і контроль за бізнес-процесами: AI прогнозує попит і формує персоналізовані пропозиції, ML оптимізує запаси і знижує витрати на зберігання, блокчейн забезпечує прозорість ланцюга постачання, а IoT контролює умови транспортування [69, с. 85]. Це дозволяє зменшити транзакційні витрати, підвищити продуктивність, удосконалити управлінські рішення та забезпечити безпеку операцій. Для підприємств e-grocery відкривається можливість розширення ринків, автоматизації замовлень, аналізу споживчих даних у реальному часі та зміцнення репутації, а для споживачів – економія часу, широкий асортимент, персоналізовані рекомендації та зручність доставки. Водночас існують ризики: залежність від цифрової інфраструктури, кібербезпека, логістичні перебої та висока конкуренція, що створює бар'єри для малих підприємств. Конкурентоспроможність e-grocery визначатиметься здатністю інтегрувати інновації, адаптувати бізнес-моделі та підтримувати високі стандарти якості при забезпеченні економічної ефективності.

В табл. 1.7 представимо порівняльну характеристику традиційної та електронної торгівлі харчовими продуктами. Отже, традиційна та електронна торгівля харчовими продуктами відрізняються за логістикою, взаємодією з покупцем та структурою витрат. У класичній торгівлі споживач може особисто перевірити якість товару, отримати консультацію, а ланцюг постачання короткий і контроль здійснюється на торговій точці; основні витрати пов'язані з орендою приміщень, персоналом і рекламою. В e-grocery контроль якості здійснюється цифровими методами (фото, описи, сертифікати), логістика включає холодний ланцюг, мікрофулфілмент-центри, dark stores і доставку «останньої милі», а повернення товарів обмежене через швидкопсувність, що робить важливими стандарти обслуговування та рекламацийну політику. З економічного погляду, електронна торгівля має вищі початкові інвестиційні витрати, але водночас забезпечує гнучкість, зниження транзакційних витрат і ширше ринкове охоплення. Вона створює нові можливості для аналітики попиту, персоналізації пропозицій і підвищення лояльності клієнтів.

Порівняльна характеристика традиційної та електронної торгівлі  
харчовими продуктами

Особливість	Традиційна торгівля	Електронна торгівля харчовими продуктами (e-grocery)
Контроль якості перед покупкою	Покупець може безпосередньо оглянути товар, оцінити зовнішній вигляд, свіжість, упаковку, маркування.	Контроль здійснюється опосередковано – через фото, опис у картці товару, сертифікаційні позначки, рейтинги та відгуки споживачів. Високі вимоги до достовірності інформації.
Ланцюг постачання	Зазвичай короткий – виробник → опт → роздріб → споживач. Контроль якості відбувається у місці продажу.	Складніший і довший: потребує організації холодового ланцюга, автоматизованого управління запасами, контролю термінів придатності й умов зберігання на кожному етапі.
Повернення товару	Відносно просте, за наявності підтвердження неналежної якості; процедура чітко визначена законодавством.	Ускладнене для швидкопсувних товарів, потребує спеціальних регламентів. Повернення можливе лише у випадках явної невідповідності чи псування під час транспортування.
Логістика і доставка	Заснована на фізичних торгових точках і стандартних транспортних маршрутах.	Використовуються dark stores, мікрофулфілмент-центри, агрегатори доставки; велике значення має last-mile логістика та оптимізація маршрутів у реальному часі.
Регуляторне середовище	Регулюється правилами роздрібною торгівлі, санітарними нормами, Законом України «Про захист прав споживачів».	Додаються вимоги до дистанційного договору, розкриття інформації про продукт, електронних розрахунків, застосування РРО/ПРРО, а також стандартів безпеки даних.
Інформаційна взаємодія	Переважно офлайн-комунікація: консультації продавця, цінники, друкована реклама.	Цифрова взаємодія через сайт, мобільні застосунки, чат-боти, онлайн-консультантів; велике значення має UX-дизайн і цифровий маркетинг.
Економічна модель витрат	Витрати пов'язані з орендою торгових площ, персоналом і традиційною рекламою.	Основні витрати припадають на логістику, IT-підтримку, цифровий маркетинг і пакування. Можливе зниження витрат на фізичні площі.
Маркетинг і просування	Використання традиційних інструментів – вітрини, дегустації, акції, реклама в ЗМІ.	Цифровий маркетинг (SEO, SMM, контекстна реклама, email-розсилки), персоналізація пропозицій, програми лояльності на основі аналітики даних.
Споживчі ризики	Мінімальні – споживач має змогу перевірити товар особисто.	Зростають через відсутність прямого контакту, ризики недостовірної інформації, затримок або пошкодження під час доставки.

Джерело: складено автором

Тобто, перехід від традиційної до електронної моделі торгівлі харчовими продуктами означає не лише зміну каналу продажів, а комплексну трансформацію бізнес-процесів – від логістики та контролю якості до маркетингу й управління ризиками. Це вимагає інвестицій у цифрові технології, професійний персонал і сучасні стандарти безпеки харчових продуктів.

### Висновки до розділу 1

Електронна торгівля харчовими продуктами є не лише технологічним трендом, а й системною трансформацією бізнес-моделей у харчовій галузі. Її розвиток сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та прозорості економічних відносин. Успішні підприємства у цій сфері – це ті, що поєднують технологічні інновації, економічну раціональність та орієнтацію на споживача, формуючи новий формат продовольчої економіки в умовах цифрової доби.

Електронна торгівля харчовими продуктами поєднує традиційні переваги електронної торгівлі – зокрема ширше ринкове охоплення, гнучкість та аналітичну прозорість – із унікальними викликами, характерними саме для продовольчого сегмента. Серед останніх – забезпечення харчової безпеки, підтримання холодового ланцюга, достовірне інформування споживача та дотримання санітарних стандартів.

Для сталого розвитку цього сектору необхідне поєднання державної політики та підприємницьких ініціатив: координація законодавчих норм, модернізація інфраструктури, цифровізація логістики, а також запровадження професійних стандартів якості та інформаційної відкритості. Практика провідних європейських країн підтверджує, що саме комплексне поєднання технологій, регулювання і споживчої культури створює умови для стабільного зростання e-grocery як невід’ємної частини сучасної продовольчої економіки

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ХАРЧОВИМИ ПРОДУКТАМИ НА ПРАТ «КОМБІНАТ ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

#### 2.1. Електронна торгівля у світі: загальна характеристика та аналіз сегменту харчових продуктів

Протягом останніх двох десятиліть структура світової роздрібною торгівлі зазнала якісних перетворень під впливом поширення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), мобільного інтернету та цифрових платформ. Це створило принципово інший канал взаємодії між споживачем і продавцем – електронну торгівлю – яка поступово перетворюється на стандарт споживання у багатьох регіонах світу. Зростання проникнення Інтернету, покращення платіжної інфраструктури та розвиток логістичних сервісів зробили онлайн-канали доступними для масового попиту; додатковий потужний імпульс цьому процесу дала пандемія COVID-19, під час якої значна частина населення вперше використала електронну торгівлю для задоволення базових потреб, у тому числі придбання харчових продуктів. Частина цих зміни в поведінці споживачів збереглася і в постпандемічний період, що підтримало подальше зміщення продажів до цифрових каналів [105].

За даними глобальних ринкових оглядів та прогнозів, частка електронної торгівлі в загальному світовому роздрібному обороті зростала поступово з середини 2010-х років і пришвидшилася у 2020-2021 роках. Ряд аналітичних джерел (eMarketer / Statista та ін.) узагальнює тренд: частка e-commerce у світовому ритейлі зросла з одиниць відсотків у середині 2010-х до значення близько 19-20% у 2021-2024 рр., а подальші прогнози вказують на поступове збільшення до позначки ~22–23% до середини 2020-х років [2; 93-94]. Ці оцінки ґрунтуються на сукупності джерел та прогнозних моделей і відображають як реальний ріст онлайн-продажів, так і зміни у структурі споживчих витрат.

Сегмент електронної торгівлі продовольчими товарами (e-grocery) показав помітну динаміку в період пандемії: за оцінками Kantar, частка онлайн-продажів харчових продуктів у світовому продовольчому ринку зростає з приблизно 4,8% у 2019 р. до 6,3% у 2020 р. та 7,2% у 2021 р. (існує кореляція між швидким зростанням онлайн-замовлень і локальними особливостями ринків) (рис. 2.1-2.2, табл. 2.1).

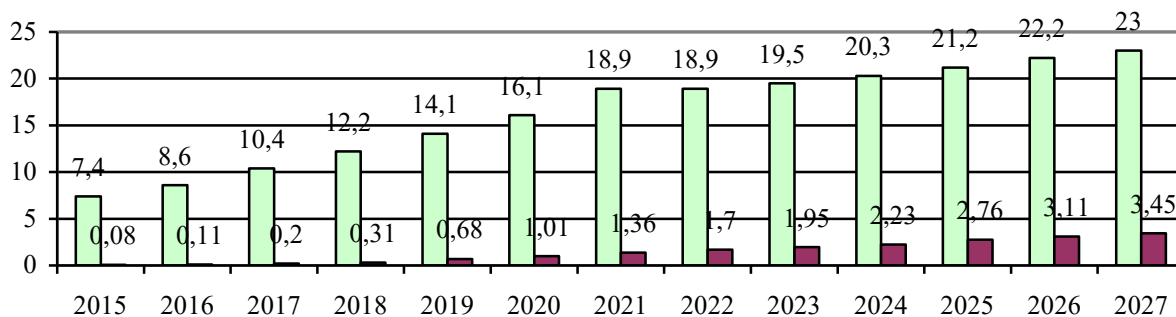


Рис. 2.1. Частки електронної торгівлі в загальному обсязі світового роздрібного товарообігу та харчовими продуктами від загального товарообігу через електронну комерцію за 2015-2024 рр. (з прогнозом до 2027 р.),%

Джерело: побудовано на основі [93-94; 97-98]

Після 2021 р. темпи зростання e-grocery сповільнилися у деяких регіонах внаслідок повернення частини трафіку до традиційних мереж, але загальна тенденція – поступовий зріст частки онлайн-продажів продуктів – збереглася; прогнозні оцінки провідних аналітиків свідчать про подальше збільшення питомої ваги e-grocery у структурі роздрібних продажів продовольства в середньостроковій перспективі [90; 96; 98; 106].

Аналіз даних демонструє стрімке зростання частки електронної торгівлі продуктами харчування від загального світового роздрібного товарообігу протягом 2015-2027 років. Якщо у 2015 році цей показник становив лише 0,08%, то до 2027 року він збільшився до 3,45%, що свідчить про більш ніж 43-кратне зростання. Найбільш динамічний розвиток спостерігався у 2019-2021 роках, коли частка зростає з 0,68% до 1,36%, що пов'язано з пандемічними

обмеженнями та прискореним переходом споживачів до онлайн-покупок харчових продуктів.

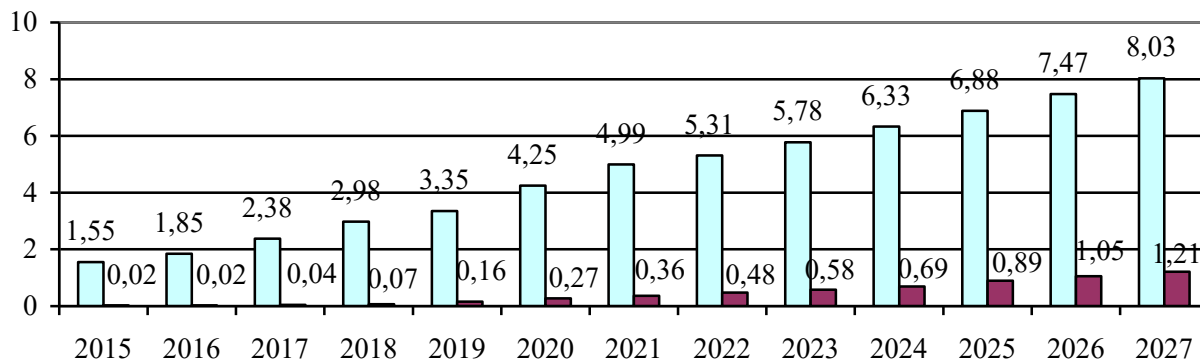


Рис. 2.2. Динаміка глобальних роздрібних продажів у сфері електронної торгівлі та харчовими продуктами через електронну комерцію з 2015 по 2024 рр. (з прогнозом до 2027 р.), трлн дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі [93: 94; 97; 98; 102]

Визначимо динаміку часток електронної торгівлі в загальному обсязі світового роздрібногo товарообігу та харчовими продуктами від загального товарообігу через електронну комерцію за 2015-2024 рр. (табл. 2.1).

За період 2015-2024 обсяг глобальної електронної торгівлі виріс з 1,55 трлн до 6,33 трлн дол. Глобальні оцінки демонструють помітне зростання щорічних роздрібних продажів у сфері електронної торгівлі: у 2023 р. загальний обсяг онлайн-ритейлу становив близько 5,78 трлн дол. США, а у 2024 р. – приблизно 6,33 трлн дол. США; експертні прогнози фіксують подальше зростання до 8,03 трлн дол. США до 2027 р. (загальний приріст у прогнозному періоді).

Асортимент товарів і послуг, що реалізуються за допомогою інтернет-каналів, невпинно розширюється: до традиційних категорій (електроніка, одяг, побутова техніка) послідовно додаються сегменти продовольства, готової їжі, товарів для дому, аптечних позицій та послуг. Цей процес супроводжується уповільненням бар'єрів входу для продавців, глобалізацією пропозиції та доступністю нішевих товарів для кінцевого споживача.

Таблиця 2.1

Динаміка часток електронної торгівлі в загальному обсязі світового роздрібного товарообігу та харчовими продуктами від загального товарообігу через електронну комерцію за 2015-2024 рр. (з прогнозом до 2027 р.),%

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг електронної торгівлі в загальному обсязі світового роздрібного товарообігу, трлн дол. США	1,55	1,85	2,38	2,98	3,35	4,25	4,99	5,31	5,78	6,33	6,88	7,47	8,03
Частка електронної торгівлі в загальному обсязі світового роздрібного товарообігу, %	7,4	8,6	10,4	12,2	14,1	16,1	18,9	18,9	19,5	20,3	21,2	22,2	23,0
Обсяг електронної торгівлі харчовими продуктами від загального товарообігу через електронну комерцію, трлн дол. США	0,017	0,024	0,045	0,075	0,161	0,268	0,359	0,478	0,578	0,696	0,894	1,046	1,205
Частка електронної торгівлі харчовими продуктами в загальному обсязі світового роздрібного товарообігу, %	1,1	1,3	1,9	2,5	4,8	6,3	7,2	9,0	10,0	11,0	13,0	14,0	15,0
Частка електронної торгівлі харчовими продуктами від загального товарообігу через електронну комерцію, %	0,08	0,11	0,20	0,31	0,68	1,01	1,36	1,70	1,95	2,23	2,76	3,11	3,45

Джерело: складено за даними [87; 91; 93-94; 97; 98; 101]

Масштаб ринку електронної торгівлі незмінно зростає: у 2024 році близько однієї третини населення планети здійснювали покупки в інтернеті, а сукупний обсяг галузі наблизився до позначки 6 трлн дол. США.

Ці дані віддзеркалюють перехід електронної торгівлі від «ніші» до масового каналу реалізації товарів і послуг. Особливо помітна динаміка в сегменті продовольчих товарів (e-grocery). Абсолютні обсяги онлайн-продажів продуктів збільшилися із 0,017 трлн до 0,696 трлн дол. за ті ж 9 років. Хоча базова частка продуктів у загальному обсязі електронної торгівлі була відносно невисока на початкових етапах (середина 2010-х), у період пандемії COVID-19 спостерігалось суттєве прискорення онлайн-покупок продовольства. Це призвело не лише до збільшення абсолютних обсягів продажів продуктів у мережі, але й до трансформації операційних моделей. Відношення обсягу e-grocery до загального обсягу електронної торгівлі свідчить про суттєве зростання ролі продовольчого сегмента в електронній торгівлі: від 1,1 до 15,0%. Отже, частка продуктів у структурі глобальної електронної торгівлі зростає майже у 14 разів за дев'ять років, що підкреслює трансформацію споживчих моделей та інфраструктури ринку. Обсяг електронної торгівлі харчовими продуктами зростає стрибкоподібно, особливо з 2019 року, що свідчить про посилення інтересу до онлайн-доставки їжі та зміни споживчої поведінки. Ось основні етапи:

2015-2018 рр. – поступове зростання від 0,017 до 0,075 трлн дол. США. Цей період характеризувався тестуванням моделей онлайн-доставки їжі та розвитком інфраструктури електронної торгівлі.

2019-2020 рр. – різке зростання з 0,161 до 0,268 трлн дол. США. Пандемія COVID-19 суттєво прискорила цифрову трансформацію споживчих звичок, збільшивши залежність від онлайн-доставки їжі. E-commerce показав прискорення (біля 22%), а e-grocery – надзвичайне зростання (біля 50%), що відображає шокову зміну поведінки споживачів у період COVID-19 та значні інвестиції гравців у логістику й сервіси доставки.

2021-2023 рр. – експоненційний ріст до 0,578 трлн дол. США. Це зумовлено розширенням пропозицій на ринку, зростанням довіри до онлайн-платформ, а також впровадженням швидкої доставки (15-30 хв).

2024-2027 рр. – поступове зростання до 1,205 трлн дол. США. Ринок стабілізується, але продовжує розвиватися за рахунок глобалізації електронної торгівлі їжею, особливо в Азії та Індії.

Отже, економічне значення розвитку e-grocery полягає не лише в прямому зростанні продажів, але й у трансформації логістичних моделей (поява dark stores, мікрофулфілмент-центрів, сервісів швидкої доставки), у зміні маркетингових підходів (персоналізація, підписні моделі, динамічне ціноутворення) та у відтворенні нових операційних витрат (холодовий ланцюг, спеціалізоване пакування, обслуговування повернень). Ці зміни створюють як додаткові можливості для масштабування бізнесу, так і суттєві операційні виклики щодо рентабельності та забезпечення якості продуктів.

Подальший стабільний ріст до 2027 року підтверджує тенденцію до цифровізації продуктової роздрібної торгівлі та формування нових споживчих звичок. Ці дані вказують на трансформацію традиційної моделі продажу харчових продуктів та зростання значення електронних платформ у цьому сегменті світової економіки.

У 2024 році лідерами світового ринку електронної торгівлі за ринковою капіталізацією були переважно великі корпорації зі США й Китаю. На чолі рейтингу стояла компанія Amazon (США) з капіталізацією приблизно 1,534 трлн дол. США; до числа інших значущих гравців входили Walmart (США) – близько 428,9 млрд дол. США, Home Depot (США) – 337 млрд дол. США, Alibaba Group Holding (Китай) – 183,5 млрд дол. США, Costco Wholesale Corporation (США) – 287,7 млрд дол. США, Reliance Industries (Індія) – 211,8 млрд дол. США та PDD Holdings (Китай) – 201,2 млрд дол. США. Сумарна ринкова вартість десяти провідних компаній у секторі становила орієнтовно 3,4 трлн дол. США. Слід зазначити, що домінування американських та китайських підприємств у цьому переліку відображає умовиводи про концентрацію

потужностей у двох найбільших e-commerce-ринках світу [104]. На поточному етапі провідну позицію утримує Amazon, капіталізація якої перевищує 1,4 трлн дол. США. Компанія демонструє стійку динаміку зростання виручки протягом останнього десятиліття: за фінансовий рік, що завершився у другому кварталі 2024 року, її доходи склали приблизно 790 млрд дол. США (у 2023 році – 538 млрд дол. США), що характеризується зростанням більш ніж на 46% порівняно з попереднім роком. Засновник корпорації, Джефф Безос, традиційно входить до числа найбагатших приватних інвесторів світу. Ринкова оцінка Amazon майже утричі перевищує капіталізацію її найближчого конкурента, Walmart (приблизно 430 млрд дол. США). Третю позицію в рейтингу займає Home Depot (приблизно 333 млрд дол. США). Зауважимо, що Amazon, Walmart і Home Depot одночасно належать до п'ятірки найбільших роздрібних мереж США за обсягами продажів. У свою чергу, Alibaba (Китай) посідає четверте місце з ринковою вартістю, близькою до 258 млрд дол. США; її чистий дохід за період з 2018 до 2023 року зріс зі 34 до 119 млрд дол. США, тобто приблизно втричі. П'яту позицію серед найбільших представників галузі займає Costco Wholesale Corporation із ринковою вартістю близько 250 млрд дол. США [104]. Отже, п'ятірка найбільших учасників глобального ринку електронної торгівлі формує левову частку капіталізації сектора: сумарна ринкова вартість цих компаній становить понад 2,6 трлн дол. США, що перевищує приблизно 75% від загальної капіталізації десяти найбільших компаній у даній галузі.

В табл. 2.2 наведена порівняльна таблиця провідних платформ у сфері продажів харчових продуктів у 2024 р.

Харчові продукти активно продаються на електронних платформах, більшість компаній мають у своєму асортименті продовольчі товари або спеціалізовані сегменти для їхньої торгівлі.

Порівняльна таблиця провідних платформ у сфері продажів харчових продуктів у 2024 р.

Платформа	Регіон	Частка харчових продуктів у загальних продажах	Спеціалізовані сервіси
Amazon	США/Глобально	~13%	Amazon Fresh, Whole Foods
Walmart	США	~56%	Walmart Grocery, Pickup
Alibaba	Китай	~25%	Tmall Fresh, Hema
PDD Holdings	Китай	~40%	Community Group Buying
Reliance	Індія	~35%	JioMart Fresh
Costco	США	~20%	Costco Same-Day

Джерело: складено за даними [95]

1. Amazon. Через Amazon Fresh та Whole Foods Market (який належить Amazon з 2017 року) здійснюється продаж свіжих і сухих продуктів. Сервіс доступний у США, Канаді, Великобританії, Німеччині та деяких інших країнах. Також через Amazon Pantry (виключно для США) пропонуються продукти у малих пакетах.

2. Walmart входить до великих гравців на ринку електронної торгівлі продуктами. Пропонує доставку та самовивіз через Walmart Grocery. Сервіс доступний по всьому світу, зокрема у США, Канаді, Мексиці.

3. Alibaba Group Holding. На Tmall і Taobao доступні харчові продукти, включаючи свіжі, консервовані, екзотичні та екологічно чисті товари. Також через Taohianda (спільне підприємство з Cainiao) розвивається доставка їжі в Китаї. На Lazada (входить до Alibaba) також доступна торгівля продуктами в країнах Південно-Східної Азії.

4. Costco Wholesale Corporation має електронну платформу з доставкою або самовивозом товарів, включаючи продукти. Доступно в США, Канаді, Мексиці, Японії, Іспанії та інших країнах. Великі партії харчових продуктів орієнтовані на сім'ї та бізнес.

5. Reliance Industries (через JioMart). JioMart – індійська платформа електронної торгівлі, що спеціалізується на продовольчих товарах. Пропонує

доставку з місцевих магазинів, з акцентом на свіжі продукти та щоденні потреби. Розвивається в індійському сегменті електронної торгівлі.

6. PDD Holdings (Pinduoduo, PDD Express, Temu). Pinduoduo та її дочірні проекти, зокрема Temu (вихід на міжнародні ринки), включають продовольчі товари, особливо в Китаї та Азії. Пропонуються як масові, так і спеціалізовані (органічні, свіжі) продукти. У деяких випадках – через спеціалізовані сегменти або партнери.

Таким чином, харчові продукти продаються на зазначених електронних платформах. Такі компанії, як Amazon, Walmart, Alibaba, Costco, Reliance Industries (JioMart) та PDD Holdings, активно розвивають цей сегмент, пропонуючи споживачам можливість купувати їжу онлайн із доставкою або самовивозом. Компанії поступово збільшують частку продовольчих товарів у своїх електронних асортиментах, реагуючи на зростаючий попит на електронну торгівлю їжею.

## 2.2. Аналіз електронної торгівлі та її сегменту харчових продуктів в Україні

До початку повномасштабного вторгнення електронна торгівля в Україні демонструвала впевнене зростання та належала до найдинамічніших у регіоні Центрально-Східної Європи. Розвиток цифрових каналів збуту супроводжувався активною модернізацією торговельної інфраструктури та підвищенням частки онлайн-продажів у структурі національного ВВП. Зокрема, у 2020 році електронна торгівля забезпечувала близько 2,6% ВВП, що, хоча й поступалося показникам провідних європейських країн, свідчило про стабільну тенденцію до цифровізації економіки.

До 2022 року український ринок електронної торгівлі характеризувався стрімкими темпами приросту: 24,8% у 2018 р., 23,6% у 2019 р. та 46,6% у 2020 р. (за даними Асоціації ритейлерів України) [9]. Така динаміка свідчила про формування сталих споживчих звичок, орієнтованих на онлайн-покупки, а

також про зміцнення довіри до вітчизняних електронних платформ. Водночас розвиток логістичних систем і платіжних сервісів забезпечував поступову інтеграцію України у світові цифрові торговельні процеси.

Однак у 2022 році, внаслідок військової агресії росії, ринок зазнав безпрецедентного скорочення – падіння обсягів електронної торгівлі склало близько 94,3%, що пояснюється руйнуванням транспортно-логістичної інфраструктури, збоєм ланцюгів постачання, відтоком бізнесу та зниженням споживчої активності (табл. 2.3, рис. 2.3).

Таблиця 2.3

## Динаміка ринку електронної торгівлі в Україні

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг електронної торгівлі в загальному обсязі товарообігу, млн дол. США	529	839	1150	1435	1774	2600	3321	189	1750	2168	2655	2677	2783
Темпи зростання е-товарообігу, %	37,0	37,0	27,0	24,8	23,6	46,6	27,7	-94,3	826,8	23,9	22,5	0,8	4,0
Середній дохід бізнесу з користувача в Україні, доларів США	39,87	39,21	38,29	36,22	35,35	37,01	39,67	3,0	23,15	25,38	27,89	27,29	27,44

Джерело: складено за даними [36]

Попри це, вже протягом наступного року відбувся процес часткової стабілізації: підприємства змогли відновити логістичні маршрути, налагодити постачання та адаптувати бізнес-моделі до умов воєнної економіки. За результатами 2023 року, обсяг електронної торгівлі зріс більш ніж у вісім разів (826%) порівняно з мінімальними показниками 2022 року, що стало свідченням високої гнучкості сектору. Аналітики прогнозують, що у 2024-2025 роках динаміка зростання наблизиться до довоєнних рівнів [36].

Розглянуті статистичні дані демонструють, що електронна торгівля в Україні проходить через етапи структурних трансформацій. До 2020 року сектор характеризувався сталим приростом, що забезпечував послідовне

нарощування обсягів продажу та зростання прибутковості на одного користувача.

Криза 2022 року стала найглибшою за всю історію функціонування ринку, але вже у 2023 році зафіксовано стрімке відновлення завдяки адаптації бізнесу, розвитку локальних логістичних ланцюгів і підтримці споживчої активності.

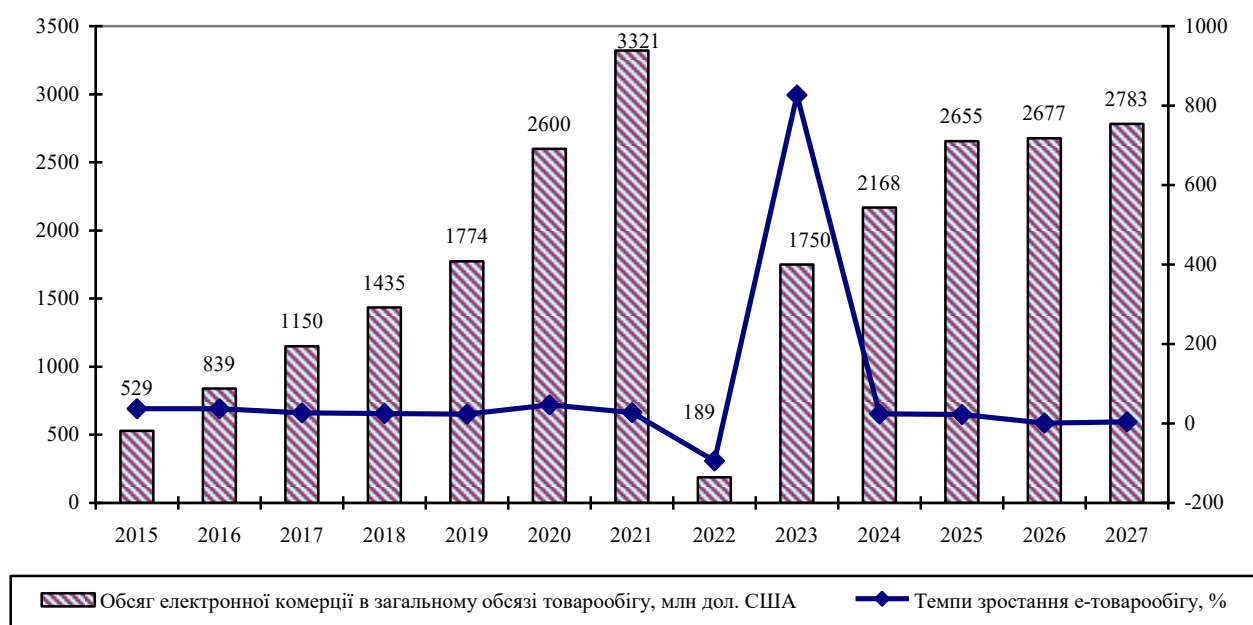


Рис. 2.3. Динаміка фактичних (2017-2025 рр.) та прогнозованих (2026-2027 рр.) показників ринку електронної торгівлі в Україні, млн дол. США

Джерело: складено за даними [12, с. 8; 24; 61, с. 122]

Трансформація споживчої поведінки українців у період війни суттєво змінила структуру попиту на ринку. Через обмежений доступ до традиційних торговельних мереж значна частина населення перейшла на онлайн-покупки, які стали основним способом задоволення базових потреб, зокрема в регіонах, що постраждали від бойових дій. Найбільше зросли обсяги продажів товарів першої необхідності, засобів безпеки та продуктів тривалого зберігання, що підтверджують дані Асоціації ритейлерів України [9; 12, с. 8; 24; 61, с. 122].

Умови воєнного часу перетворили електронну торгівлю на один із ключових механізмів забезпечення економічної стійкості. Розвиток цього

сегмента сприяв впровадженню інновацій у логістиці, автоматизації процесів та адаптації підприємств до кризових обставин. Отриманий досвід створив основу для подальшого зміцнення позицій електронної торгівлі у повоєнній економіці.

Швидке поширення цифрових технологій сформувало нові канали реалізації товарів і послуг, що базуються на електронних платформах та інтерактивному обміні інформацією. Вони стали ефективною альтернативою традиційній роздрібній торгівлі, забезпечивши безперервність споживання навіть у періоди обмежень.

Дані аналітичних центрів, зокрема Deloitte, свідчать, що ще до початку війни український ринок характеризувався випереджальним зростанням онлайн-продажів у порівнянні з офлайн-торгівлею. Починаючи з 2016 року, електронної торгівлі в Україні розширювався щороку, а за результатами опитування Deloitte 22% респондентів зазначили, що почали частіше купувати онлайн після пандемії COVID-19 [62].

На початок 2024 року в Україні було зареєстровано понад 20 тис. інтернет-магазинів, які працюють на платформі Shop-Express. Загалом у 2023 році в країні налічувалося понад 300 тис. фізичних осіб-підприємців (ФОП) і приблизно 37 тис. юридичних осіб, серед яких 29,7% ФОП та 3,8% підприємств вказали електронну торгівлю як основний напрям діяльності [45; 87]. За узагальненими оцінками, кількість активних суб'єктів господарювання становить 1,5-1,7 млн, із яких 12-15% тією чи іншою мірою здійснюють діяльність у сфері електронної торгівлі. Це свідчить про стабільне розширення цифрового сегмента у загальній економічній структурі.

У 2023 році обсяг ринку електронної торгівлі досяг 1750 млн грн, що на 826,8% більше, ніж у 2022 році. У 2024 році показник зріс до 2168 млрд грн, продемонструвавши приріст приблизно на 24%. Незважаючи на позитивну динаміку, частка електронної торгівлі у роздрібному товарообігу становить лише близько 10%, що нижче світового рівня. Проте темпи зростання цього сектору в Україні перевищують аналогічні показники провідних міжнародних платформ [71].

Середня сума онлайн-покупки у 2023 році становила близько 1225 грн, а у 2024 році дещо зменшилась при одночасному збільшенні кількості транзакцій. При цьому понад 60% усіх замовлень здійснювались зі смартфонів, що свідчить про домінування мобільних каналів продажу та розширення доступу до електронної торгівлі [80].

Асортиментна структура ринку також зазнала змін: найпопулярнішими залишаються одяг і взуття, аксесуари, автомобільні товари, косметика, товари для дому та саду, побутова техніка. Водночас у 2023 році суттєво зросли онлайн-продажі електроніки, харчових продуктів та алкогольних напоїв, що свідчить про поступову диверсифікацію споживчого попиту й зростання ролі продовольчої групи в електронній торгівлі [32, с. 238; 60, с. 225; 73].

Сфера електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні за останні роки набула стратегічного значення, перетворившись із допоміжного каналу продажів на повноцінний сегмент національного ринку споживчих товарів. Цей процес особливо активізувався після 2020 року, коли пандемія COVID-19 та подальші воєнні події суттєво трансформували поведінку споживачів, стимулюючи перехід до онлайн-покупок. Коли аналітики говорять, що сегмент «Продукти та алкоголь» є одним із «найдинамічніших», вони мають на увазі, що дохідність цієї категорії росла швидше за середнє по ринку [37]. Проте конкретні абсолютні цифри сегмента не завжди озвучуються прозоро. Для кращого розуміння динаміки розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні доцільно проаналізувати статистичні показники (табл. 2.4, рис. 2.4).

Аналіз динамічних показників ринку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні за період 2020-2024 рр. свідчить про суттєві коливання у розвитку цього сегмента, що були безпосередньо зумовлені як зовнішніми кризовими факторами (пандемія, воєнні дії), так і внутрішніми процесами адаптації бізнесу та споживачів до нових умов функціонування.

Динаміка ринку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні за  
2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг електронної торгівлі в загальному обсязі товарообігу, млрд грн	72,8	89,7	7,2	66,5	88,9
Частка електронної торгівлі харчовими продуктами від загального e-commerce, %	7,0	8,4	5,6	10,9	11,0
Обсяг електронної торгівлі харчовими продуктами, млрд грн	5,1	7,5	0,4	7,2	9,8
Темп зростання обсягу електронної торгівлі харчовими продуктами, %	-	+37,5	-42,0	+94,1	+33,3

Джерело: складено за даними [4; 37; 100]

У 2020-2021 рр. спостерігалось стабільне зростання: обсяг електронної торгівлі зріс із 72,8 млрд грн до 89,7 млрд грн, що супроводжувалося розширенням частки продовольчого сегмента з 7,0% до 8,4%. Темп приросту продажів харчових продуктів через онлайн-канали становив +37,5%, що свідчить про поступову інтеграцію харчового ритейлу у цифрове середовище.

Найбільш критичним став 2022 рік, коли через воєнні події та руйнування логістичних ланцюгів ринок зазнав обвального спаду. Загальний обсяг електронної торгівлі скоротився до 7,2 млрд грн, а продажі продовольчих товарів – до 0,4 млрд грн. Водночас частка продовольчого сегмента знизилася до 5,6%, а темп зростання набув негативного значення (-42%). Цей період характеризувався різким падінням попиту, обмеженням фізичних поставок і тимчасовим згортанням онлайн-активності підприємств.

У 2023 році ринок продемонстрував суттєве відновлення: обсяг електронної торгівлі харчовими продуктами зріс майже у 18 разів порівняно з попереднім роком (до 7,2 млрд грн), а темп зростання становив +94,1%. Частка продовольчих товарів у загальному обсязі електронної торгівлі збільшилася до 10,9%, що свідчить про повернення споживчої активності та зміцнення довіри до онлайн-каналів продажу.

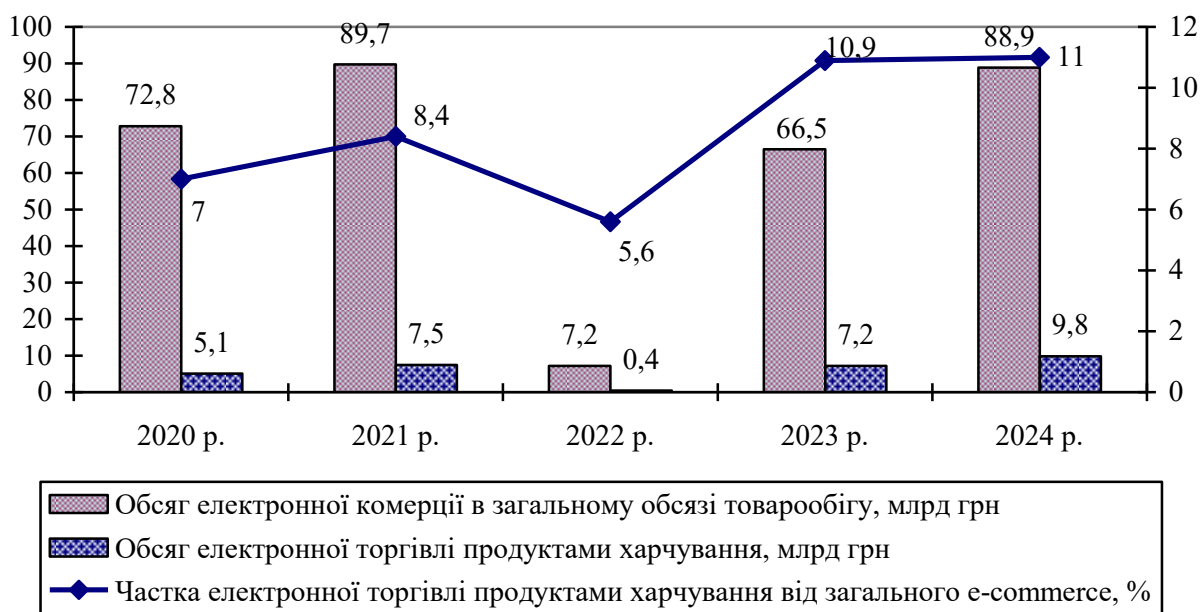


Рис. 2.4. Динаміка ринку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні за 2020-2024 рр., млрд дол. США, %

Джерело: складено за даними [4; 35; 37; 98]

У 2024 році ринок продовжив поступову стабілізацію. Загальний обсяг електронної торгівлі досяг 88,9 млрд. грн, з яких 9,8 млрд. грн припадало на харчові продукти. Частка продовольчого сегмента у структурі електронної торгівлі зросла до 11,0%, а темп приросту продажів харчових товарів становив +33,3%, що свідчить про поступовий перехід до фази сталого зростання.

Аналітики Promodo вказують, що в 2023 році категорія «Groceries and Alcohol» стала лідером динаміки зростання [4]. Інші медіа повідомляють, що на онлайн-замовлення харчових продуктів у 2023 році звернулися нові покупці, і частота таких замовлень зросла. У мережі Zakaz.ua відзначають, що середній чек зріс на ~25% порівняно з 2022 роком, а кількість замовлень (по кількості) збільшилась у 4–5 разів порівняно з 2021 роком.

Приклад з мережі NOVUS: близько 42% замовлень через Zakaz.ua – товари, що швидко псуються; бакалія займає ~20% [37].

Електронна торгівля у сфері товарів повсякденного попиту, зокрема харчових продуктів, продовжує демонструвати стабільне зростання як у світі,

так і в Україні. Для українського споживача купівля продуктів через інтернет поступово перетворилася на звичну практику, що забезпечує зручність і економію часу. Згідно з дослідженням Kantar «The War Goes to Consumer», станом на 2022 рік досвід онлайн-покупок мали 94% платоспроможних українців, а 58% користуються електронною торгівлею на постійній основі. Цікаво, що 14% опитаних уперше здійснили покупку онлайн вже після початку повномасштабної війни, що свідчить про прискорення цифровізації побутових процесів під впливом зовнішніх чинників.

Таким чином, воєнні події стали каталізатором розвитку електронної торгівлі, активніше, ніж це було під час пандемії COVID-19. Війна фактично «додала» до онлайн-ринку нову категорію споживачів, які раніше користувалися виключно офлайн-каналами. Водночас 57% українців, що купують онлайн, зазначили, що характер їхніх покупок змінився, а 43% вказали на зменшення фінансових можливостей як ключовий фактор перегляду споживчих звичок [37].

Електронна торгівля харчовими продуктами та товарами першої необхідності зростає не лише завдяки зручності, а й через потребу забезпечення базових потреб у кризових умовах. Більшість споживачів вже звикли до формату «замовлення в кілька кліків» та швидкої доставки додому. Важливу роль у розвитку цього напрямку відіграла компанія Zakaz.ua, яка понад 13 років забезпечує онлайн-доставку продуктів із найбільших українських торговельних мереж – МегаМаркет, NOVUS, METRO Cash&Carry, VARUS, Auchan, Таврія В, WINETIME, Восторг, ULTRAMARKET, КОСМОС, ЕКО маркет, «Харків» та ринку «Столичний» у Києві та ін.

За результатами аналітики Deloitte, понад 80% українських домогосподарств створюють стратегічні запаси продовольства, а кожен четвертий споживач уникає відвідування фізичних магазинів, що стимулює активніше використання онлайн-доставки. Одночасно понад 70% покупців принципово відмовляються від придбання товарів компаній, які продовжують діяльність на російському ринку.

У структурі витрат українців домінують товари щоденного споживання: харчові продукти, ліки, засоби гігієни. Однак споживча поведінка набула більш раціонального характеру – переважають покупки за списком, без імпульсивних рішень. Це підтверджує статистика сервісу Zakaz.ua, згідно з якою попит на товари тривалого зберігання – крупи, макарони, цукор, олію, сіль, консерви, чай та каву – суттєво зріс. У воєнний період саме ці категорії стали основою споживчого кошика.

Якщо порівнювати з довоєнним періодом, попит на делікатеси, екзотичні фрукти та преміальні алкогольні напої помітно скоротився. Натомість частіше купують молочні продукти, гречку, хліб, м'ясо птиці, яйця, картоплю, воду та банани – ці позиції входять більш ніж до половини замовлень користувачів онлайн-сервісів. Така динаміка вказує на прагнення українських споживачів забезпечити себе базовими, енергетично цінними продуктами.

Паралельно зросла цінова чутливість населення. Через падіння доходів і загальну економічну нестабільність громадяни стали значно уважніше відстежувати знижки та спеціальні пропозиції. Під час війни попит на акційні товари підвищився на 4,5% – з 1,2% у довоєнний період до майже 6% нині. Це свідчить про підвищену роль цінового фактора у прийнятті рішень щодо покупки [37].

У відповідь на такі зміни компанії роздрібної торгівлі активно переглядають маркетингові стратегії. Зокрема, Zakaz.ua пропонує численні знижки на доставку, а партнери-ритейлери регулярно оновлюють акції на товари повсякденного попиту. Для інформування споживачів про вигідні пропозиції компанія активно використовує Telegram-канал та інші цифрові комунікаційні канали, забезпечуючи швидкий доступ до інформації про знижки. Ще однією виразною тенденцією останніх років є зміцнення позицій вітчизняних виробників. Українці все частіше надають перевагу національним брендам, що пояснюється не лише патріотичними мотивами, а й бажанням підтримати економіку країни. Додатковим стимулом стали численні благодійні ініціативи бізнесу, зокрема кампанії зі збору коштів для Збройних сил України.

Крім того, українські товари залишаються більш доступними за ціною порівняно з імпортними аналогами, що забезпечує їм підвищений попит.

Слід додати, щодо обмеженості доступності даних на сегментах B2B та B2G. У доступних звітах не знайдено надійних щорічних цифр для B2B-продажів харчових продуктів через електронні канали в Україні. Деякі мережі ритейлу (наприклад, METRO) працюють із корпоративними клієнтами через онлайн-платформи, але ці обсяги не відокремлені в публічних звітах.

У сфері B2G (державні закупівлі харчових продуктів) основною платформою є Prozorro, яка реалізує онлайн-торги для державних замовлень. Проте ці закупівлі не класифікуються як «e-commerce продажі продовольства» у традиційному розумінні та не включені в дослідження ринку ритейлу.

Отже, аналіз B2B/B2G в даному випадку має бути скоріше загальним: присутність, але недостатня публічна деталізація.

Можна навести наступні тренди споживчої поведінки та структурні зміни (2021-2024):

- зростання частоти онлайн-замовлень продуктів (за даними Kantar Ukraine, у 2023 році доля споживачів, що замовляли продукти один раз на тиждень, зросла до 19,4% з 6% у 2021 році);

- зрушення в структурі кошика (аналітики Zakaz.ua фіксують зростання частки бакалії у замовленнях, що свідчить про прагматичні покупки (запаси), зменшення попиту на преміальні смаколики. Середній чек зріс, кількість позицій стабільна);

- розвиток форматів доставки, dark stores (у 2023 році мережа VARUS запустила dark store для онлайн-замовлень, у 2024 – плани розширення. Компанія Glovo вже мала біля 12 dark store. Це відповідає тенденції «швидкої торгівлі» (q-commerce));

- цифрові інструменти та аналітика (підприємства активно впроваджують BI-інструменти, хмарні рішення, аналітику даних для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій та ін.) [17].

Тобто, результати аналізу електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні демонструють такі ключові тенденції:

1) сегмент електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні є одним із найдинамічніших серед секторів електронної торгівлі, що підтверджується високими темпами відновлення після кризи 2022 року;

2) попит на онлайн-замовлення харчових товарів зростає швидше, ніж на інші категорії, що свідчить про формування стійкої моделі споживчої поведінки, орієнтованої на зручність та безпеку покупок;

3) поступове зростання частки продовольчих товарів у структурі електронної торгівлі (з 7,0% у 2020 р. до 11,0% у 2024 р.) засвідчує структурну еволюцію українського ринку на користь повсякденного споживання в онлайн-середовищі;

4) високі темпи відновлення (+94,1% у 2023 р.) свідчать про ефективну адаптацію логістичних систем, розширення асортименту та підвищення рівня довіри споживачів до цифрових торговельних каналів.

Загалом, український ринок електронної торгівлі харчовими продуктами демонструє значний потенціал подальшого розвитку. За умови стабілізації економічної ситуації, удосконалення платіжної інфраструктури та підтримки внутрішніх виробників, цей сегмент має всі передумови для сталого зростання і наближення до світових тенденцій у сфері продовольчої електронної торгівлі.

Таким чином, електронна торгівля харчовими продуктами в Україні за останні роки перетворилася на один із найдинамічніших секторів економіки. Попри різке падіння у 2022 році через війну, вже у 2023-2024 рр. ринок відновився, продемонструвавши зростання частки продовольчого сегмента з 7,0% до 11,0%. Онлайн-замовлення продуктів стали звичним явищем завдяки зручності, безпеці та доступності сервісів доставки. Споживчий попит змістився у бік базових товарів – бакалії, молочної продукції, хліба, овочів, м'яса. Зросла цінова чутливість покупців, що підвищило попит на акційні товари. Сегмент електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні не лише відновився після кризових подій, але й став одним із найдинамічніших

напрямів національної торгівлі. Його подальший розвиток залежатиме від стабілізації економіки, інтеграції сучасних цифрових технологій і розширення партнерства між платформами електронної торгівлі та національними виробниками. Підтримка внутрішніх виробників та розвиток цифрової інфраструктури забезпечують подальше зростання електронної торгівлі у продуктовому сегменті, який має стати одним із ключових напрямів післявоєнного відновлення економіки.

### 2.3. Оцінка електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

Об'єктом проведеного дослідження є агропромислове підприємство – Приватне акціонерне товариство «Комбінат «Придніпровський», що розташоване за адресою: Україна, 49051, Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. Журналістів, 15. Історія створення цього підприємства бере початок із функціонування Дніпропетровського міського молочного заводу № 2, збудованого у 1976 році, на основі якого згодом було сформовано сучасне акціонерне товариство. Основним видом економічної діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є виробництво та реалізація продукції молочної промисловості. Протягом свого розвитку підприємство послідовно нарощувало виробничі потужності, модернізувало технологічні лінії та вдосконалювало систему управління якістю. Це дозволило комбінату сформувати стійкий імідж виробника конкурентоспроможної, безпечної та якісної молочної продукції (табл. 2.5).

Завдяки стабільним темпам розвитку, постійному оновленню асортименту й орієнтації на сучасні ринкові стандарти, ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» зберігає провідні позиції серед вітчизняних виробників молочних товарів, залишаючись одним із ключових підприємств галузі у Дніпропетровському регіоні та на ринку України загалом.

## Загальні відомості про ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

ЄДРПОУ:	01528186
Назва:	Приватне акціонерне товариство "Комбінат "Придніпровський" (ПРАТ "Комбінат "Придніпровський")
Назва іноземною мовою:	Private joint-stock company "Combine "Pridneprovsky"
Організаційна форма:	Акціонерне товариство
Адреса:	49051, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Журналістів, буд. 15
Дата реєстрації:	22.12.1995 ( 29 років 8 місяців ) Номер запису: 12241200000001702
Уповноважені особи:	Роцин С. В. – керівник
Статутний капітал:	17 500 000.00 грн
Галузева належність (1):	10.51
Галузева належність (2):	10.86
Галузева належність (3):	46.39
Контакти:	+38 (067) 333-04-21 pravlenie@zlagoda.dp.ua

Джерело: складено за даними [20]

Виробничі можливості ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» дозволяють щодня переробляти понад 250 тонн молока, що свідчить про значний масштаб операцій підприємства. Продукція реалізується під торговими марками «Злагода» та «Любимчик», які відомі споживачам і користуються стабільним попитом. На сучасному етапі розвитку компанія належить до п'яти провідних виробників молочної продукції в Україні [26].

Основна спеціалізація ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» зосереджена на переробці молока та виробництві молочних продуктів, включаючи масло та сири. Проте діяльність підприємства не обмежується цим сегментом, а активно розширюється на інші галузі економіки. Зокрема, до сфер діяльності компанії належать:

- переробка молока та виробництво молочних продуктів (код 10.51);
- випуск дитячого та дієтичного харчування (код 10.86);
- забір, очищення та постачання води (код 36.00);
- неспеціалізована гуртова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами (код 46.39);

– роздрібна торгівля в неспеціалізованих торговельних закладах з переважним акцентом на харчові продукти, напої та тютюнові вироби (код 47.11);

– вантажні автомобільні перевезення (код 49.41);

– інші допоміжні транспортні послуги (код 52.29) [50].

Таке різноманіття напрямів діяльності забезпечує підприємству високий рівень диверсифікації та стійкість на ринку, дозволяючи пропонувати споживачам широкий спектр товарів і послуг. Крім того, асортимент продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» налічує понад 100 найменувань, що відображає значну різноманітність та орієнтацію на різні категорії споживачів.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» приділяє значну увагу контролю всіх етапів виробничого циклу, починаючи від постачання сировини від фермерських господарств і завершуючи реалізацією готової продукції в торговельних мережах. Основний акцент робиться на підтриманні високих стандартів якості продукції. Для цього підприємство використовує власну виробничу лабораторію, а також залучає акредитовані органи контролю, сертифіковані Державним відділом сертифікації, метрології та стандартизації України.

На сучасному етапі комбінат пропонує споживачам молочну продукцію під трьома власними торговими марками:

– «Злагода» – бренд, який характеризується широким асортиментом молочних продуктів. Особливу увагу приділено дитячому пастеризованому молоку, кефіру та йогуртам, фасованим у скляні пляшки об'ємом 200 грамів. Використання скла як пакувального матеріалу забезпечує екологічність, відсутність хімічних домішок та оптимальні умови для збереження корисних властивостей продукції;

– «Злагода малятко» – марка, що орієнтована на доступний ціновий сегмент і здебільшого задовольняє потреби великих підприємств та працівників у складних виробничих умовах. Асортимент включає молоко та кефір;

– «Любимчик» – соціально спрямований бренд, що пропонує недорогі молочні продукти, зокрема сиркові маси з додаванням родзинок, кураги та ваніліну.

Кожна з торгових марок відображає власну концепцію і спрямована на задоволення різноманітних потреб населення, демонструючи гнучкість підприємства у формуванні асортименту та здатність забезпечувати продукцію різних цінових сегментів.

Бренд «Злагода» отримав високу оцінку якості – Диплом якості Євроринку, що свідчить про сучасність упаковки, натуральність інгредієнтів і відповідність міжнародним стандартам. Ця нагорода підкреслює надійність компанії та високий рівень довіри споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Важливо відзначити, що продукція бренду здобувала визнання на численних міжнародних виставках, конференціях, ярмарках та дегустаційних заходах у США, Франції, Швейцарії, Бельгії, Німеччині та інших країнах. Отримані відзнаки підтверджують високі стандарти виробництва та свідчать про міжнародне визнання якості продукції. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» демонструє стратегічну орієнтацію на розширення своєї присутності на світовому ринку [51].

Структура ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» включає декілька виробничих підрозділів: Васильківський сирзавод, Царичанський маслозавод, Перещепинський молочний цех та Новомосковський фруктовий цех. Крім того, компанія має філії у великих містах України, зокрема в Києві, Одесі та Харкові. Розгалужена інфраструктура підприємства забезпечує широку доступність продукції на внутрішньому ринку та створює передумови для ефективного розширення діяльності за межами країни. Така організаційна модель дозволяє задовольняти потреби різних регіонів і ринків, що підкреслює здатність комбінату до стійкого розвитку та ефективного управління бізнес-процесами. Це є одним із ключових факторів успішності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у сучасних економічних умовах.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним типом, де управлінські функції та відповідальність розподіляються вертикально – від вищого керівництва до нижчих управлінських ланок. Управлінська система ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» передбачає розподіл повноважень між основними органами управління, кожен з яких виконує певну функцію у процесі керівництва та контролю діяльності підприємства. Збори акціонерів є вищим органом управління, який визначає стратегічні напрямки розвитку, затверджує бюджет, обирає членів наглядової ради та представляє інтереси акціонерів [52]. Їхня роль особливо важлива у формуванні ключових рішень щодо довгострокової стратегії компанії.

Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю підприємства між зборами акціонерів, надає консультації керівництву та бере участь у прийнятті стратегічних рішень, забезпечуючи баланс інтересів акціонерів і менеджменту. Директор відповідає за оперативне управління підприємством, реалізацію стратегії та виконання щоденних завдань, що забезпечує ефективне функціонування усіх підрозділів. Завдяки такій структурі функції та відповідальність чітко розподіляються між управлінськими рівнями, що сприяє високому рівню контролю, координації та сталого розвитку підприємства.

У додатку А представлено ієрархічну лінійно-функціональну модель структури ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». У поєднанні з високою соціальною відповідальністю, увагою до екологічних аспектів та орієнтацією на якість продукції, ці чинники формують позитивний імідж компанії. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» демонструє приклад стабільного та перспективного підприємства, здатного ефективно реагувати на зміни ринку, розвивати нові напрямки діяльності та зміцнювати свої позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях.

На основі матеріалів фінансової звітності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» здійснено оцінку ефективності фінансової діяльності підприємства. Для проведення аналізу доцільно використовувати ключові

фінансові показники, зокрема: чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, валовий і чистий прибуток, а також рівень операційних витрат і доходів (Додаток Б).

Динаміка основних показників за 2022–2024 рр. наведена в табл. 2.6. Аналіз даних табл. 2.6 демонструє, що протягом 2022-2024 рр. підприємство продемонструвало зростання основних фінансових результатів. Найбільш помітним є збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 1 337 732 тис. грн, або 65,1 %, що свідчить про ефективність збутової політики та стабільне зростання обсягів продажу.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2022-2024 рр.

Показник	Значення показника			Відхилення 2024/2022 рр.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсол., +/-	Відносн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	2054535	2522080	3392267	+1337732	+65,11
Собівартість реалізованої продукції	1594123	1969255	2811377	+1217254	+76,36
Валовий прибуток	460412	552825	580890	+120478	+26,17
Інші операційні доходи	10284	8597	7835	-2449	-23,81
Адміністративні витрати	68738	75707	87972	+19234	+27,98
Витрати на збут	235213	292086	346633	+111420	+47,38
Інші операційні витрати	3400	5252	3678	+278	+8,18
Інші доходи	929	107	322	-607	-65,34
Фінансові витрати	4	0	0	-4	-100,0
Чистий прибуток	133076	165116	136184	+3108	+2,34

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності

Водночас спостерігається зростання собівартості продукції, яке випередило темпи зростання доходів (+76,4 %). Це частково зменшило позитивний ефект від збільшення виручки, хоча валовий прибуток за аналізований період все ж зріс на 120 478 тис. грн, або 26,2 %.

Що стосується операційної діяльності, то інші операційні доходи скоротилися майже на 25 %, тоді як адміністративні витрати та витрати на збут зросли на 27,9 % та 47,4 % відповідно. Така тенденція може свідчити про

збільшення навантаження на витратну частину підприємства у процесі розширення виробничої та комерційної діяльності.

Особливу увагу слід приділити показнику чистого прибутку. У 2024 році він становив 136 184 тис. грн, що лише на 3 108 тис. грн більше, ніж у 2022 році (+2,3 %). Слід зазначити, що у 2023 році підприємство досягло максимального рівня чистого прибутку – 165 116 тис. грн, проте у 2024 році прибутковість дещо знизилася, що, ймовірно, пов'язано з подорожчанням сировини, збільшенням витрат або впливом зовнішніх економічних факторів (рис. 2.5).

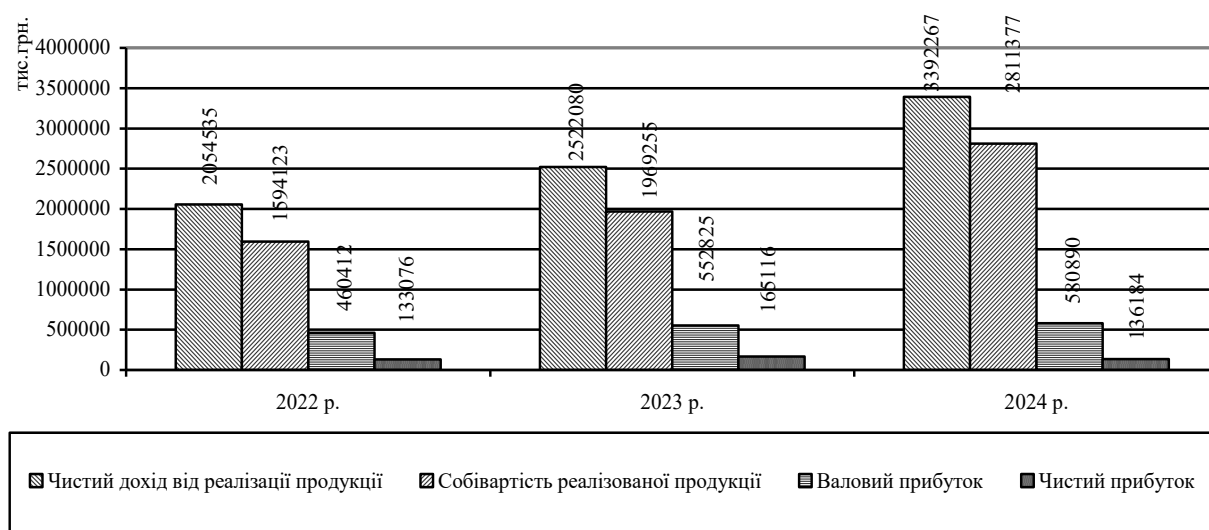


Рис. 2.5. Динаміка основних показників фінансової діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за 2022-2024 р., тис. грн.

Джерело: побудовано автором

У цілому динаміка фінансових показників ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» свідчить про ефективність його діяльності, водночас виявляючи певні ризики, пов'язані із зростанням витратної частини. Це підкреслює необхідність впровадження заходів щодо оптимізації витрат при збереженні стабільного зростання обсягів реалізації продукції.

Здійснимо аналіз динаміки фінансових результатів електронної торгівлі харчовими продуктами ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2022-2024 рр. (табл. 2.7, рис. 2.6). Розраховані показники свідчать, що за період 2022-2024 рр. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» демонструє високі темпи зростання доходів у сфері електронної торгівлі харчовими продуктами, водночас

стикаючись із поступовим підвищенням витрат і певним зниженням прибутковості. Так, чистий дохід у системі електронної торгівлі харчовими продуктами зріс на 65,1 % – із 1,33 млрд грн у 2022 р. до 2,20 млрд грн у 2024 р., що свідчить про розширення цифрових каналів продажу та стабільний попит на харчові продукти через інтернет. Разом із тим собівартість зросла на 76,5 %, перевищивши темпи зростання доходів, що частково пояснюється подорожчанням логістики, зростанням вартості пакувальних матеріалів та витратами на маркетинг.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів електронної торгівлі харчовими продуктами ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Значення показника			Відхилення 2024/2022 рр.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсол., +/-	Відносн., %
Чистий дохід від реалізації товарів (продукції, робіт, послуг) у системі електронної торгівлі	1335448	1639352	2204434	+868986	+65,1
Собівартість реалізованих товарів (продукції, робіт, послуг) у системі електронної торгівлі	1035780	1280866	1828495	+792715	+76,5
Валовий прибуток від реалізації в системі електронної торгівлі	299668	358486	375939	+76271	+25,5
Інші операційні доходи від здійснення електронної торгівлі	6684	5588	5092	-1592	-23,8
Операційні витрати звітного періоду на здійснення електронної торгівлі	194867	232648	274583	+79716	+40,9
Прибуток від операцій в системі електронної торгівлі	111485	131426	106348	-5137	-4,6

Джерело: розраховано автором

Валовий прибуток збільшився на 25,5 %, досягнувши 376 млн грн, що підтверджує збереження ефективності виробництва харчових продуктів, незважаючи на інфляційний тиск і підвищення витрат. Однак інші операційні доходи скоротилися майже на 24 %, що може бути наслідком зменшення обсягів допоміжних послуг або бонусних програм партнерів.

Операційні витрати підвищилися на 40,9 %, що відображає витрати на цифрову інфраструктуру, розвиток сайту, оплату праці ІТ-фахівців, витрати на рекламу та просування онлайн-бренду.

У результаті операційний прибуток за три роки знизився на 4,6 %, що свідчить про підвищення конкурентного навантаження на ринку електронної торгівлі і зменшення маржі внаслідок високої вартості підтримки онлайн-продажів.

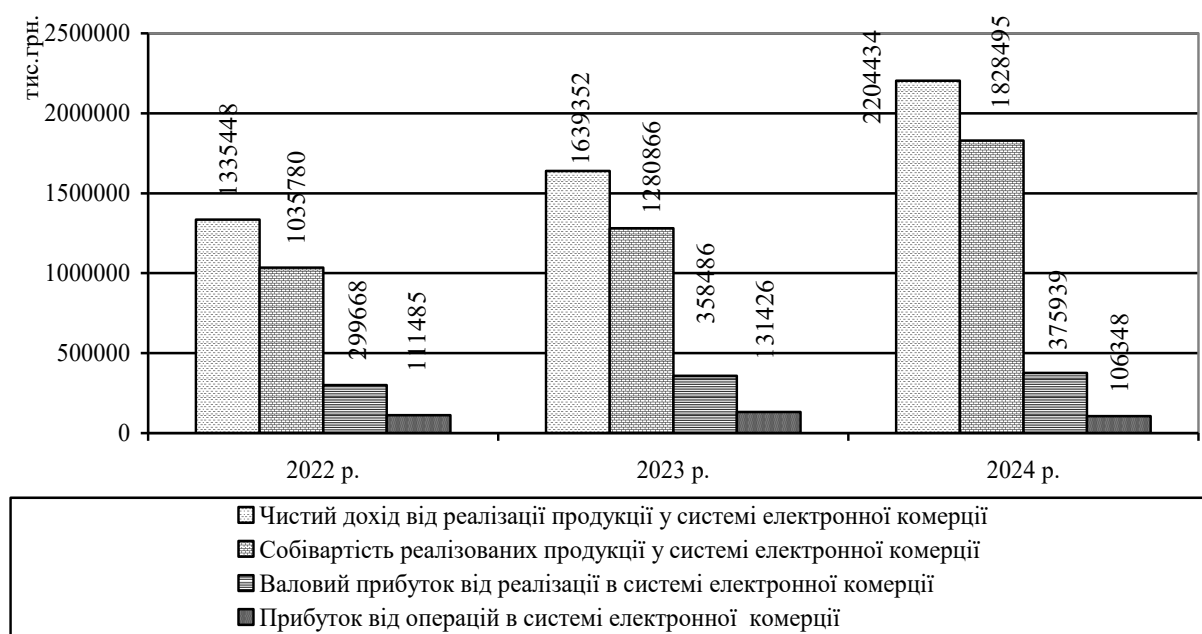


Рис. 2.6. Динаміка фінансових результатів електронної торгівлі харчовими продуктами ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Отже, отримані результати демонструють, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» активно інтегрує електронну торгівлю у свою діяльність і вже понад дві третини доходу отримує саме з онлайн-каналів. Попри певне зниження прибутковості, підприємство зберігає стійку фінансову динаміку, що свідчить про успішну цифрову трансформацію.

Подальший розвиток цього напрямку доцільно орієнтувати на оптимізацію витрат, підвищення ефективності логістичних процесів і розширення

асортименту продуктів, доступних для онлайн-замовлення. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства та підвищити його рентабельність у середньостроковій перспективі.

Розрахуємо показники оцінювання результатів та ефективності електронної (онлайн) комерційної діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2022-2024 рр. (табл. 2.8, рис. 2.7).

Таблиця 2.8

Динаміка показників результатів електронної комерційної діяльності (в умовах поєднання електронної та традиційної торгівлі) ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2022-2024 рр.

Показник	Значення показника		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт онлайн доходності, ум. од.	0,6500	0,6500	0,6498
Коефіцієнт собівартості онлайн реалізації, ум. од.	0,6497	0,6504	0,6504
Коефіцієнт валової онлайн прибутковості, ум. од.	0,6509	0,6485	0,6472
Коефіцієнт операційної онлайн прибутковості, ум. од.	0,6825	0,6977	0,7069
Коефіцієнт операційних онлайн витрат, ум. од.	0,6340	0,6236	0,6265
Коефіцієнт витратомісткості онлайн торгівлі, ум. од.	0,6472	0,6462	0,6472

Джерело: розраховано автором

Аналіз розрахованих показників свідчить, що протягом 2022-2024 років електронна торгівля займає провідну позицію в структурі реалізації ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»: частка чистого доходу від реалізації, що припадає на електронну торгівлю, становила близько 65% у кожному з років аналізованого періоду, що вказує на стійку залежність підприємства від електронного каналу збуту. Паралельно утримується практично ідентична частка собівартості та частка валового прибутку, що також припадає на онлайн-напрямок, – це означає, що онлайн-продажі формують не лише лівову частку доходу, але й відповідну долю витрат та прибутків підприємства в цілому.

Розрахуємо показники ефективності електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2022-2024 рр. (витратні та доходні) (табл. 2.8).

Показники ефективності виявляють тривожну тенденцію: маржинальність та операційна рентабельність електронної торгівлі знижуються у 2024 році порівняно з попередніми роками. Зокрема, коефіцієнт рентабельності товарів, проданих онлайн (валовий прибуток / собівартість), знизився з 0,2893 у 2022 році до 0,2056 у 2024 році, що еквівалентно зменшенню валової маржі з 28,93 % до 20,56%. Тобто, у 2022–2023 рр. валовий прибуток електронної торгівлі на 1 грн собівартості становив 0,2893 грн і 0,2799 грн відповідно, то у 2024 році ця величина скоротилася до 0,2056 грн.

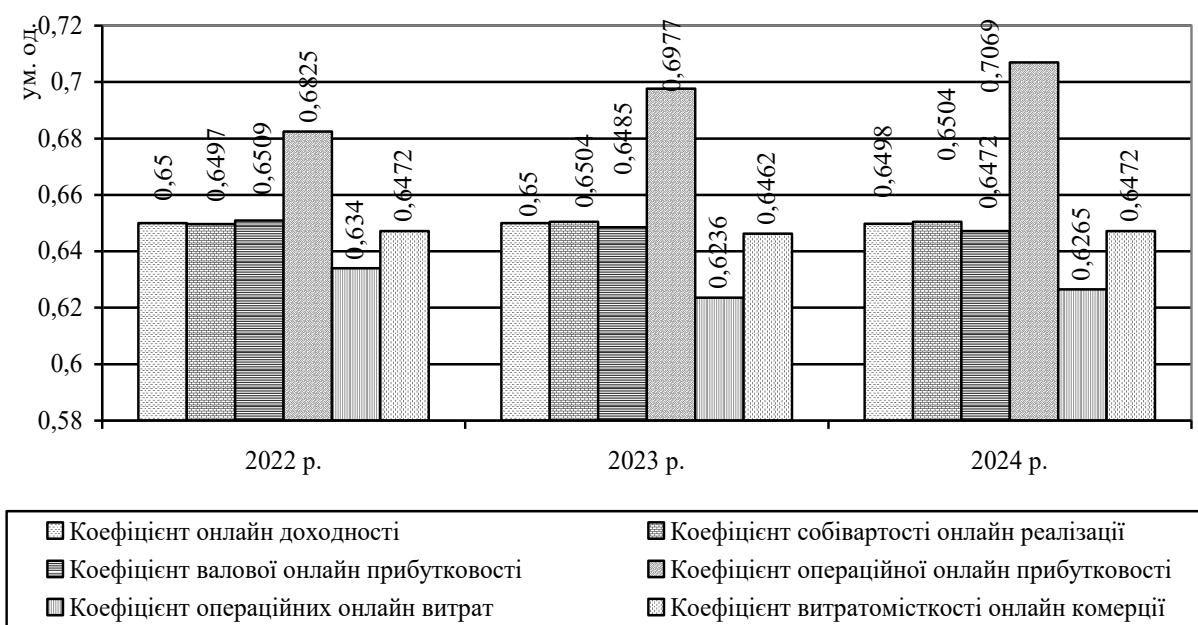


Рис. 2.7. Динаміка показників результатів електронної торгівлі (в умовах поєднання електронної та традиційної торгівлі) ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Одночасно коефіцієнт валової рентабельності електронної торгівлі (валовий прибуток / чистий дохід) впав з 22,44% до 17,05% (тобто частка валового прибутку у виручці скоротилася на 5,39 процентного пункту), а коефіцієнт операційної рентабельності онлайн доходу (операційний прибуток / (чистий дохід + інші операційні доходи)) скоротився з 8,31% до 4,81% (табл. 2.9, рис. 2.8). Одночасно частка сукупних витрат (собівартості + операційних витрат) електронної торгівлі у чистому доході зростає з 0,9215 до 0,9540 (з 92,15

% до 95,40 %), що означає посилення тиску витратної частини на кожну гривню доходу: витрати наближаються до еквіваленту виручки, а це зменшує запас фінансової міцності і робить бізнес більш вразливим до додаткових витрат або до тимчасового падіння продажів. Ці зміни свідчать про те, що на одиницю реалізованого доходу та одиницю собівартості компанія отримує менше прибутку, а частка витрат на одиницю доходу зростає.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат  
«Придніпровський» у 2022-2024 рр.

Показник	Значення показника		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт рентабельності товарів, проданих онлайн, ум. од., %	0,2893 (28,93 %)	0,2799 (27,99 %)	0,2056 (20,56 %)
Коефіцієнт операційної рентабельності онлайн-витрат, ум. од., %	0,0906 (9,06 %)	0,0868 (8,68 %)	0,0506 (5,06 %)
Коефіцієнт покриття собівартості онлайн реалізації, ум. од., %	1,2893 (128,93 %)	1,2799 (127,99 %)	1,2056 (120,56 %)
Коефіцієнт окупності онлайн-витрат, ум. од., %	0,9215 (92,15 %)	0,9232 (92,32 %)	0,9540 (95,40 %)
Коефіцієнт валової рентабельності електронної торгівлі, ум. од., %	0,2244 (22,44 %)	0,2187 (21,87 %)	0,1705 (17,05 %)
Коефіцієнт операційної рентабельності онлайн доходу, ум. од., %	0,0831 (8,31 %)	0,0799 (7,99 %)	0,0481 (4,81 %)

Джерело: розраховано автором

Причини такого погіршення показників, виходячи з доступних даних, є мультифакторними. По-перше, у аналізований період спостерігалось опережаюче зростання собівартості продукції: собівартість підвищилася швидше, ніж дохід (зростання собівартості за період – +76,4 % проти +65,1 % доходу), що безпосередньо зменшило маржу валового прибутку. По-друге, операційні витрати, зокрема адміністративні витрати та витрати на збут, продемонстрували суттєвий приріст: адміністративні витрати зросли на 27,9 %, витрати на збут – на 47,4 %, що, у свою чергу, призвело до збільшення сумарних операційних витрат з 307 351 тис. грн у 2022 році до 438 283 тис. грн

у 2024 році (+42,6 % за дві роки) (за даними таблиць 2.5-2.6). Незважаючи на те, що абсолютний валовий прибуток за період зріс (на 120 478 тис. грн, або +26,2 %), темпи зростання валового прибутку відставали від зростання собівартості, що знизило відносні показники рентабельності (рис. 2.8).

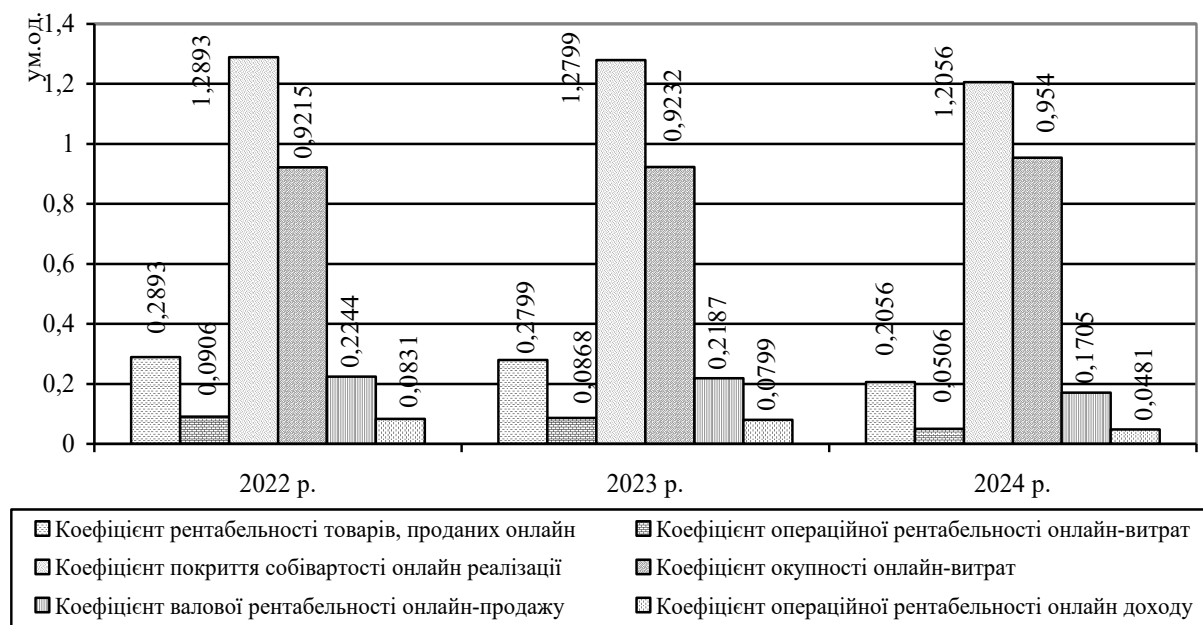


Рис. 2.8. Динаміка показників ефективності електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Слід також відзначити, що операційний прибуток загалом зафіксував коливання: після зростання у 2023 році (188377 тис. грн) його величина знизилася у 2024 році до 150442 тис. грн, що відповідає зменшенню операційного прибутку на 37935 тис. грн або приблизно –20,2 % порівняно з 2023 роком. Зниження операційного прибутку за умови збільшення доходів свідчить про те, що витратна частина значною мірою «з'їла» економічний ефект від нарощування продажів. Ця диспропорція є особливо небезпечною, оскільки при зменшенні темпів реалізації або при новому подорожчанні сировини або логістики компанія може швидко опинитися в ситуації зниження чистого прибутку або навіть операційних збитків.

Що стосується чистого прибутку, то 2024 рік показав його зниження від пікових значень 2023 року (165 116 тис. грн) до 136 184 тис. грн у 2024 році,

тобто чистий прибуток 2024 року лише на 3 108 тис. грн перевищив значення 2022 року (133 076 тис. грн) – це зростання всього +2,3 % за два роки. Така динаміка вказує на те, що нарощування виручки не трансформується у пропорційний приріст кінцевого прибутку через деградацію внутрішньої рентабельності. Як наслідок, для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно звернути увагу не лише на зростання доходів, а й на підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Тобто, факторною причиною зазначених змін є випереджальне зростання собівартості у порівнянні з ростом доходу: собівартість збільшилася більш інтенсивно, ніж виручка (за даними таблиць 2.5-2.6), що безпосередньо призвело до зменшення валової маржі.

Додатково операційні витрати (адміністративні витрати, витрати на збут) у досліджуваній період значно зросли – це додатково зменшило операційну прибутковість. Як наслідок, коефіцієнт окупності онлайн-витрат (відношення сумарних витрат – собівартості та операційних витрат – до чистого доходу) наблизився у 2024 році до значення 0,9540, тобто на кожну гривню доходу припадає приблизно 0,95 грн витрат, що залишає дуже обмежений простір для покриття фінансових витрат, податків та чистого прибутку.

У практичному сенсі така динаміка означає підвищену вразливість бізнес-моделі: при подальшому підвищенні собівартості (сировина, пакування, логістика) або при зростанні адміністративних витрат невелике зниження продажів або тимчасове падіння попиту може призвести до різкого зменшення чистого прибутку або навіть до операційних збитків. Одночасно стабільна висока частка онлайн-продажів (близько 65%) створює концентраційний ризик, пов'язаний із можливими змінами в умовах роботи електронних платформ, підвищенням комісій маркетплейсів або зміною поведінки споживачів.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є великим виробником молочних продуктів; частка електронної торгівлі в загальному обсязі продажів підприємства становить близько 65 %. Такий високий показник свідчить про істотну орієнтацію бізнес-моделі комбінату на цифрові канали взаємодії з

покупцями (переважно – бізнес-клієнтами), інтеграцію з інформаційними системами торгових мереж та використання електронних процедур обробки замовлень і розрахунків. Значна частка e-sales визначає пріоритетність цифрової інфраструктури, логістичних рішень для товарів з обмеженим строком зберігання та відповідності нормативно-санітарним вимогам.

Проаналізуємо структуру електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» (за каналами) (рис. 2.9).

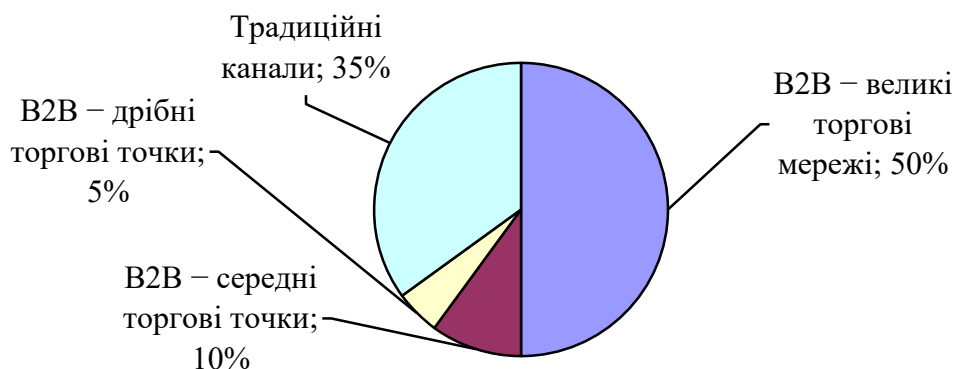


Рис. 2.9. Структура електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» (за каналами) у 2024 р., %

Джерело: побудовано автором

Електронна торгівля на ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є практично виключно В2В-орієнтованою з домінуванням інтегрованих каналів великих торговельних мереж (EDI, корпоративний В2В-портал) – 65%. В2С-продажі відсутні, що має наслідки в асортиментній політиці, маркетингу та логістиці (орієнтація на великий вантаж/часті регулярні поставки). Традиційні канали (особисті зустрічі, телефонні замовлення без цифрової фіксації) – частина офлайн – 35%.

В2В-сегмент комбінату поділяється на три умовні підгрупи – великі мережі, середні торгові точки та дрібний роздріб/дистриб'ютори. Кожна підгрупа має власні вимоги щодо формату замовлення, частоти поставок, стандартів якості та платіжних умов (табл. 2.10).

## Структура B2B електронних продажів та використовувані технології

## ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Підсегмент	Частка від електронних продажів	Типові цифрові інструменти / інтеграції
Великі торгові мережі	50%	EDI (автоматичний обмін заказами/накладними), API-інтеграція з ERP мереж, корпоративний портал (за вимогою мережі), інтегроване управління запасами (VMI)
Середні торгові точки	10%	B2B-маркетплейси, онлайн-кабінети постачальника, CRM з модулем замовлень, електронні прайси
Дрібні торгові точки / дистриб'ютори	5%	Мобільні додатки для замовлень, Telegram Business, веб-форми, електронні прайси в форматі Excel/CSV

Джерело: побудовано автором

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» реалізує електронну торгівлю як пріоритетну B2B-модель, орієнтовану перш за все на інтеграцію з великими торговельними мережами. Для кожного підсегмента – великі мережі, середні торгові точки та дрібні торгові точки/дистриб'ютори – характерна власна комбінація технологічних рішень, бізнес-процедур, логістичних вимог і фінансових умов. Наведемо опис кожного сегмента з урахуванням практик, які застосовуються на ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», – від моменту формування товарної пропозиції та замовлення до постачання, розрахунків і обробки рекламаций.

1. Великі торгові мережі (частка близько 50% електронних продажів) – інтегрована модель на базі EDI / корпоративних систем. Для роботи з великими мережами ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» застосовує інтегровану модель електронної торгівлі. Основою є автоматизований обмін бізнес-документами (Electronic Data Interchange – EDI) або API-інтеграція з ERP-системами мереж. Типовий набір EDI-повідомлень включає запити замовлень (ORDERS), підтвердження замовлень (ORDRSP/ORDERCONF), повідомлення про відвантаження / управління відвантаженням (DESADV/ADV), електронні рахунки-фактури (INVOICE) та повідомлення про повернення/реклами

(RECADV/RETUR). За потреби здійснюється передача каталожних даних (PRICAT) та даних про залишки (INVENTORY/stock reports).

Процес роботи починається з технічного onboarding: узгодження формату даних (GTIN/штрих-код товару, SSCC-коди піддонів, LOT, дата виготовлення і термін придатності, температурні режими), налаштування частоти обміну прайс-листами і залишками (щохвилинні/щогодинні/щоденні оновлення), та відпрацювання тестових сценаріїв (створення замовлення → підтвердження → відвантаження → інвойс → RECADV). У багатьох випадках великі мережі вимагають поставок з маркуванням SSCC та чітким дотриманням вимог щодо термообробки і пакування.

Замовлення генеруються або безпосередньо ERP мережі (автоматично за прогнозами або вручну закупівлям), або формуються в корпоративному B2B-порталі партнера. У ряді випадків застосовується модель Vendor Managed Inventory (VMI), при якій ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» отримує прогноз і/або дані про залишки мережі та самостійно планує поповнення, дотримуючись заздалегідь погоджених мінімальних залишків. Для VMI-моделі важливими є показники точності прогнозів і швидкості реакції на відхилення.

Логістика для великих мереж – палетована, з чітко протоколованими графіками поставок, тимчасовими вікнами на приймання (time slots), вимогами OTIF (On Time In Full)  $\geq 95$  % та order accuracy  $\geq 99$  %. Відвантаження супроводжуються електронними ASN (Advance Shipping Notice – DESADV) та супутньою документацією. Бухгалтерські нарахування зазвичай відбуваються через електронні INVOICE за погодженими умовами оплати; типові платіжні терміни можуть становити 30-90 днів в залежності від контракту та застосованих механізмів гарантування.

Система контролю якості та повернень для мереж стандартизована: комплектація, температурний ланцюг, відстеження LOT/серій, процедури рекламації, фотофіксація невідповідностей. Для мінімізації ризиків ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» використовує попередні контрольні вибірки та

веде журнал рекламацій із трьома основними кроками: прийом претензії → оцінка виробом/партією → узгодження компенсації або повернення.

Ключові вимоги до IT-інфраструктури: стабільна EDI-шлюз/інтегратор, резервні канали, розширені логи транзакцій, захист даних, регламенти зберігання документів. Для великих мереж також критичною є здатність надавати аналітику (продажі по SKU, динаміка залишків, показники продажів по регіонах) у форматі, погодженому з мережею.

2. Середні торгові точки (частка біля 10% електронних продажів) – гібридний B2B-кабінет / маркетплейс. Середній сегмент представлений регіональними мережами, оптовими базами та спеціалізованими гуртовими покупцями, для яких ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» застосовує менш складну, але гнучку цифрову інфраструктуру. Основним каналом є онлайн-кабінети постачальника або B2B-маркетплейси, де клієнти можуть бачити прайси, доступні залишки, створювати замовлення і отримувати електронні документи – інвойси та підтвердження.

Технічна інтеграція у цьому сегменті, як правило, базується на API або файловому обміні (XML/CSV). Компанія підтримує актуальні електронні прайси і каталоги, а також CRM-модулі, які дозволяють менеджерам відстежувати лояльність покупця, історію замовлень і розміри середніх чеків. Передача даних відбувається за погоджений інтервал (щогодини або щоденно), що дозволяє оперативно відображати залишки та призупиняти товар у разі відсутності.

Умови постачання середнім точкам менш формалізовані, ніж у великих мереж: частіше застосовуються менші партії, гнучкішими є промоумови та повернення. Оплата може здійснюватися швидше (7-30 днів) або навіть передоплатою за нових партнерів. Логістика – комбінована: відвантаження з регіональних складів для підвищення швидкості доставки, частіше – збірні вантажі, менша увага до SSCC на палетах, але обов'язкова відповідність базовим вимогам маркування та термінів придатності.

Для цього сегмента важливими є простота інтерфейсу, оперативна реакція менеджера, можливість проводити індивідуальні акції та гнучкі умови повернення. Важливим елементом ефективності є інтеграція CRM із модулем аналітики: сегментація клієнтів за обсягами, визначення періодичності замовлень і оптимізація маршрутів доставки для зменшення логістичних витрат.

3. Дрібні торгові точки та дистриб'ютори (частка ~5 % електронних продажів) – легкі цифрові канали та месенджери. Дрібні торгові точки та дистриб'ютори обслуговуються за моделлю максимальної простоти та швидкості. Технічні засоби – мобільні застосунки для замовлень, Telegram Business з ботами або менеджерська підтримка в месенджерах, а також веб-форми і електронні прайси в Excel/CSV. Часто такі клієнти потребують швидких повторних поставок малими партіями та простих умов оплати (передоплата, оплата при доставці або короткі платіжні терміни).

Процес замовлення у цьому сегменті: покупець формує запит у мобільному застосунку або надсилає повідомлення в Telegram; менеджер підтверджує наявність і готує рахунок. Автоматизовані модулі в CRM полегшують створення накладних та планування пікових маршрутів для кур'єрської доставки. Для комбінату важливими є стандартизовані прайси, зручні каталоги з доступністю товарів та мінімальні вимоги до формату даних, щоб не створювати великих ІТ-бар'єрів для партнерів.

Повернення та рекламації для цього сегмента вирішуються за спрощеною процедурою, однак із обов'язковою фіксацією у CRM. Логістика зазвичай здійснюється або через місцеві дистриб'юторські партії, або шляхом прямих поставань у точки дрібної роздрібною мережі. Для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» важливо підтримувати швидкий цикл обробки замовлень і мінімізувати ручну роботу менеджерів через стандартизовані шаблони та автоматичні відповіді.

## Висновки до розділу 2

Електронна торгівля є стратегічно визначальним для забезпечення реалізації продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський». Оцінка електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський» свідчить про те, що цифровий канал вже набув стратегічного значення для компанії. Частка чистого доходу від реалізації, що припадає на електронну торгівлю, становила близько 65% у кожному з років аналізованого періоду, що вказує на стійку залежність підприємства від електронного каналу збуту.

За період 2022-2024 рр. онлайн-виручка зросла на 65,1 %, проте собівартість електронних продажів зросла швидше – на 76,5 %, що призвело до відчутного скорочення маржинальності і зниження коефіцієнтів рентабельності у 2024 році. Одночасне зростання операційних витрат (переважно витрат на логістику, пакування та підтримку цифрової інфраструктури) підвищило питомі витрати на одиницю доходу і звузило фінансовий буфер підприємства, що підвищує його вразливість до коливань попиту та подорожчання ресурсів.

ПрАТ «Комбінат Придніпровський» реалізує електронну торгівлю як пріоритетну B2B-модель, орієнтовану перш за все на інтеграцію з великими торговельними мережами. Для великих мереж пріоритетні структуровані інтеграції (EDI/API), які забезпечують автоматизацію циклу «замовлення – відвантаження – оплата». Середні і дрібні покупці частіше використовують напівавтоматизовані або ручні цифрові канали, що обумовлює вищі операційні витрати на підтримку цих взаємодій. Електронна торгівля демонструє значний потенціал з точки зору обсягів продажу, але потребує системних заходів з оптимізації собівартості, раціоналізації операційних витрат і підвищення ефективності асортиментної політики.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ НА ПРАТ «КОМБІНАТ ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

#### 3.1 Напрямки розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами на ПраТ «Комбінат Придніпровський»

Проведемо SWOT-аналіз розвитку електронної торгівлі ПраТ «Комбінат «Придніпровський», який дозволить комплексно оцінити поточний стан підприємства, виявити його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на ефективність цифрової трансформації. Такий аналіз є необхідним етапом формування стратегії розвитку електронної торгівлі, оскільки дає змогу чітко окреслити конкурентні переваги підприємства, визначити напрями подальшого зростання та розробити заходи для підвищення прибутковості електронних продажів. Проведення SWOT-аналізу дасть можливість оцінити потенціал ПраТ «Комбінат «Придніпровський» у сегменті B2B, а також окреслити перспективи поступового виходу на B2C-ринок. Отримані результати стануть основою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифрової інфраструктури, підвищення ефективності логістичних процесів і формування сучасної системи електронної взаємодії з клієнтами та партнерами (табл. 3.1).

Аналіз сильних і слабких сторін ПраТ «Комбінат «Придніпровський» свідчить, що підприємство має потужну виробничу базу, добре відомі бренди та сформовані канали електронної взаємодії у B2B-сегменті, що створює міцне підґрунтя для подальшого розвитку електронної торгівлі. Високий рівень технічної та логістичної готовності дає можливість розширювати географію збуту та оперативно обслуговувати великі мережі. Водночас, відсутність власного B2C-каналу обмежує можливість безпосереднього контакту з кінцевим споживачем і зменшує гнучкість підприємства у змінних ринкових умовах.

SWOT-аналіз розвитку електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат  
«Придніпровський»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високі виробничі потужності (понад 250 т/добу) і широка номенклатура (понад 100);</li> <li>– власні впізнавані бренди («Злагода», «Любимчик») з міжнародними відзнаками;</li> <li>– наявність власної виробничої лабораторії та сертифікації (відповідність стандартам якості);</li> <li>– висока частка електронних продажів у загальному обсязі (≈65 %) та сформовані канали B2B/EDI-інтеграції;</li> <li>– розгалужена логістична/філіальна мережа і досвід роботи з великими мережами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність розвиненого B2C-каналу і слабка онлайн-присутність у сегменті кінцевого споживача;</li> <li>– поступове випереджальне зростання собівартості та операційних витрат, що знижує маржинальність;</li> <li>– висока залежність від кількох великих каналів/платформ (концентраційний ризик);</li> <li>– обмежена аналітична інфраструктура на SKU-рівні; часткові ручні процеси у роботі з дрібними клієнтами;</li> <li>– потреба в адаптації фасування/упаковки під роздрібні канали</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток D2C/B2C для продуктів з тривалим терміном зберігання (високомаржинальні SKU, комбо-пропозиції);</li> <li>– розширення присутності на маркетплейсах і B2B-платформах для охоплення нових регіонів;</li> <li>– впровадження VMI, middleware та аналітичної платформи (data hub) для зниження запасів та витрат;</li> <li>– оптимізація пакування і логістики (зниження транспортної собівартості, зменшення браку, псувань та повернень);</li> <li>– залучення додаткових доходів через бренд-маркетинг і програми лояльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коливання цін на молочну сировину, зростання енергетичних і логістичних витрат;</li> <li>– порушення ланцюгів постачання (геополітичні ризики, пандемії, військові дії);</li> <li>– посилена конкуренція з боку брендів із розвиненими D2C/маркетплейс-стратегіями;</li> <li>– зростання комісій платформ, вимоги мереж щодо умов співпраці;</li> <li>– ризики регуляторних або санітарних змін, а також кібер-ризиків у разі цифрових інтеграцій</li> </ul>

Джерело: побудовано автором

Поступове зростання собівартості та операційних витрат знижує рівень маржинальності, що вимагає підвищення ефективності управління витратами та перегляду логістичних процесів. Значним резервом розвитку є впровадження сучасних аналітичних інструментів для моніторингу показників продажів і прибутковості на рівні SKU. У зовнішньому середовищі спостерігаються

суттєві можливості – розвиток B2C і D2C сегментів для продукції тривалого зберігання, участь у маркетплейсах та цифровізація партнерських процесів. Разом з тим, на підприємство впливають ризики зростання вартості сировини, енергоресурсів і логістики, а також геополітичні та регуляторні чинники. Зміцнення позицій на ринку потребує диверсифікації каналів збуту, підвищення рівня кіберзахисту й автоматизації документообігу. Отже, стратегічним напрямом розвитку має стати створення багаторівневої системи електронної торгівлі, що поєднує ефективність B2B-моделі з поступовим виходом на роздрібного споживача. Розробимо матрицю стратегічних рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Матриця стратегічних рішень (SO / ST / WO / WT)

Комбінація	Рекомендації (конкретні напрямки дій)
SO (використати сильні сторони для реалізації можливостей)	Використати виробничі потужності та впізнавані бренди для швидкого запуску обмеженого D2C-пілоту через маркетплейси і власний веб/мобільний канал; застосувати сертифікації та лабораторні ресурси як аргумент для виходу на нові ринки і приваблення B2C-аудиторії; інтегрувати EDI/ERP з проміжним програмним забезпеченням для запуску VMI у великих торгових мережах, що дозволить знизити запаси і підвищити оборотність
ST (використати сильні сторони для протидії загрозам)	Використання диверсифікованого асортименту і міжнародних відзнак у переговорній стратегії для зниження цінового тиску; застосувати сертифікаційну базу і лабораторію для швидкого реагування на регуляторні зміни; посилити контроль якості і трасування LOT/FEFO як захист від ризиків відгуків/рекласацій
WO (усунути слабкі сторони, щоб скористатися можливостями)	Інвестувати у простий веб-магазин і мобільний додаток для малого і середнього сегментів; розгорнути базовий data hub і дашборди по SKU для моніторингу маржинальності; оптимізувати фасування для роздрібних партій та запустити пілотні dark-store/локальний фулфілмент
WT (мінімізувати слабкості, щоб зменшити загрози)	Диверсифікувати канали продажу (маркетплейси, регіональні дистриб'ютори, невеликий D2C) для зменшення залежності від кількох великих мереж; ввести хеджування закупівель сировини або довгострокові контракти для пом'якшення цінових коливань; автоматизувати критичні процеси і посилити кібербезпеку при цифрових інтеграціях

Джерело: сформовано автором

Розроблена матриця стратегічних рішень підтверджує, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» володіє усіма передумовами для активного

розвитку електронної торгівлі на основі використання своїх сильних сторін. Комбінація «SO» передбачає застосування виробничого потенціалу та репутаційного капіталу для запуску D2C-пілоту, розвитку маркетплейс-продажів та впровадження VMI-моделей з ключовими мережами. Це дозволить знизити запаси, оптимізувати оборотність і збільшити маржу. У напрямі «ST» доцільно використати міжнародні сертифікації, лабораторні можливості та диверсифікований асортимент для зниження регуляторних і репутаційних ризиків, а також для посилення переговорної позиції з торговельними мережами. Комбінація «WO» акцентує потребу у розвитку власного онлайн-магазину, мобільного додатку та аналітичної системи, що забезпечить розширення клієнтської бази і підвищення контрольованості витрат. У рамках «WT» доцільно диверсифікувати канали реалізації, автоматизувати ключові процеси і посилити кіберзахист, що дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз і внутрішніх слабкостей. У сукупності ці стратегії створюють основу для формування сучасної моделі електронної торгівлі, орієнтованої на ефективність, надійність та гнучке реагування на виклики ринку.

Проведемо PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на розвиток електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» (табл. 3.3). Такий аналіз допоможе визначити можливості та ризики впровадження цифрових каналів збуту, зокрема у напрямках B2B, B2C та D2C, а також сформувані стратегічні орієнтири подальшого розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

Політичні фактори. Політична ситуація в Україні суттєво впливає на діяльність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Воєнний стан і нестабільність у низці регіонів зумовлюють необхідність гнучкого управління логістикою, зміцнення ланцюгів постачання та посилення безпеки персоналу. Разом із тим держава поступово розвиває програми цифровізації бізнесу, електронного документообігу та підтримки експорту, що створює нові можливості для модернізації комерційних процесів комбінату. Удосконалення нормативної бази з електронної торгівлі та наближення стандартів до європейських

стимулює підприємство дотримуватися принципів прозорості, екологічності та відповідальності. Водночас посилення вимог до пакування та екологічної безпеки потребує інвестицій у модернізацію технологій, що може збільшити витрати у короткостроковому періоді, але підвищить конкурентоспроможність у довгостроковій.

Таблиця 3.3

PEST-аналіз розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами ПрАТ  
«Комбінат «Придніпровський»

Категорія	Фактори	Вплив на діяльність ПрАТ
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тривалий військовий стан і пов'язана нестабільність постачань;</li> <li>– державні програми підтримки цифровізації бізнесу та експорту харчової продукції;</li> <li>– наближення українського законодавства до стандартів ЄС (у сфері безпеки харчових продуктів, сертифікації та захисту даних);</li> <li>– розвиток нормативної бази для електронної комерції, електронного документообігу та цифрових підписів;</li> <li>– підвищення вимог до екологічності упаковки та утилізації відходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вимагає адаптації логістики, гнучкого управління ризиками постачань і безпеки персоналу;</li> <li>– створює можливість отримання державних грантів або пільгового фінансування для цифрових проектів;</li> <li>– зобов'язує дотримуватись європейських вимог до якості, простежуваності продукції, кібербезпеки;</li> <li>– стимулює розвиток електронного документообігу (EDI, e-invoice) у співпраці з мережами;</li> <li>– потребує модернізації пакування та впровадження принципів «зеленого виробництва»</li> </ul>
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання інфляції та вартості енергоресурсів;</li> <li>– обмежений доступ до дешевих кредитних ресурсів;</li> <li>– активне зростання сегмента e-commerce в Україні (понад 30 % на рік);</li> <li>– підвищення витрат на логістику і доставку дрібних замовлень;</li> <li>– зміна структури споживання – зростання попиту на продукти тривалого зберігання;</li> <li>– висока конкуренція у сфері онлайн-продажів харчових товарів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потребує пошуку інвестицій для розвитку IT-інфраструктури та мобільного додатку;</li> <li>– зумовлює необхідність оптимізації витрат через автоматизацію продажів і логістики;</li> <li>– відкриває нові можливості збуту через цифрові канали (маркетплейси, D2C);</li> <li>– підштовхує до впровадження аналітики для контролю витрат і прогнозування попиту;</li> <li>– вимагає підвищення ефективності реклами та таргетованого маркетингу</li> </ul>

Продовження табл. 3.3		
Соціально-культурні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання популярності онлайн-покупок серед споживачів;</li> <li>– орієнтація на зручність, швидкість доставки та персоналізований сервіс;</li> <li>– підвищення рівня довіри до українських брендів;</li> <li>– поширення здорового способу життя і попиту на натуральні, екологічні продукти;</li> <li>– зростання ролі відгуків і репутації бренду в онлайн-середовищі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вимагає розробки зручних інтерфейсів веб-платформи та мобільного додатку;</li> <li>– підвищує значення якісного обслуговування і системи клієнтської підтримки;</li> <li>– створює передумови для просування власних брендів через соціальні мережі та програми лояльності;</li> <li>– сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як національного виробника;</li> <li>– підсилює потребу в аналізі поведінки споживачів та персоналізації пропозицій</li> </ul>
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– активний розвиток хмарних технологій, CRM, ERP і систем аналітики;</li> <li>– інтеграція технологій електронного документообігу (EDI, e-invoice);</li> <li>– зростання ролі мобільних платформ у B2C і D2C-продажах;</li> <li>– поява інновацій у пакуванні, холододовому ланцюгу, моніторингу якості;</li> <li>– зростання кіберризиків і вимог до захисту даних у системах електронної торгівлі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сприяє цифровізації продажів, автоматизації управління замовленнями, запасами та логістикою;</li> <li>– потребує інвестицій у розробку мобільного додатку та аналітичних інструментів;</li> <li>– дозволяє покращити контроль температурного режиму, термінів придатності (FEFO);</li> <li>– вимагає впровадження політик кібербезпеки і резервування даних;</li> <li>– підвищує загальну ефективність та точність операцій у ланцюгу постачань</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

Економічні фактори. Економічне середовище залишається ключовим чинником впливу на можливості розвитку електронної торгівлі. Зростання інфляції, коливання валютного курсу та висока вартість енергоносіїв створюють додаткове навантаження на собівартість продукції. Обмежений доступ до кредитів і висока вартість капіталу ускладнюють фінансування ІТ-проектів, таких як створення мобільного додатку або аналітичних платформ. Однак активне зростання сегмента електронної торгівлі в Україні формує нові ніші для харчових підприємств. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має

можливість використати цей потенціал, розширюючи онлайн-продажі, інтегруючись із маркетплейсами та впроваджуючи омніканальні стратегії. Впровадження цифрової аналітики дозволить підвищити ефективність витрат, контролювати рентабельність і швидше реагувати на зміни попиту.

Соціально-культурні фактори. Зміни у поведінці споживачів створюють як виклики, так і можливості. Сучасні клієнти очікують швидких сервісів, персоналізованих пропозицій та прозорої інформації про продукцію. Зростає цінність бренду, який асоціюється з довірою, якістю та національною ідентичністю. Це відкриває для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» перспективу активнішої роботи в соціальних мережах, запровадження систем лояльності, мобільних застосунків і клієнтських чат-ботів. Особливо важливим є акцент на натуральності, здоровому харчуванні й екологічності – тенденціях, що формують попит серед молодих споживачів та сімейного сегмента.

Технологічні фактори. Технологічний розвиток стає основою для цифрової трансформації комбінату. Використання EDI, API, CRM, ERP-систем і хмарних рішень дає змогу автоматизувати бізнес-процеси, покращити контроль запасів, оптимізувати логістику та підвищити швидкість обробки замовлень. Розробка мобільного додатку забезпечить прямий зв'язок зі споживачами, дозволяючи збирати дані про попит і формувати індивідуальні пропозиції. Водночас необхідно враховувати зростання кіберризиків і забезпечувати належний рівень захисту інформації. Використання сучасних технологій у виробництві, пакуванні та управлінні якістю продукції зміцнить позиції підприємства як сучасного і технологічно прогресивного виробника.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що розвиток електронної торгівлі на ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має значний потенціал за умови стратегічної адаптації до політичних, економічних, соціокультурних і технологічних тенденцій. Підприємство має переваги у вигляді відомих брендів, стабільної виробничої бази та досвіду B2B-співпраці, що створює основу для розширення у сферу D2C. Успішна реалізація стратегії електронної торгівлі вимагатиме посилення цифрової інфраструктури, підвищення

маркетингової активності та ефективного управління інвестиціями у нові технології.

Раніше багато лідерів у сфері електронної торгівлі орієнтувалися на одну досить примітивну, але на перший погляд ефективну тактику – агресивне нарощування частки ринку через стрімке зниження цін. Така політика частіше за все базувалася на розрахунку «обсяг покриє все»: компанії були готові працювати у мінус або з дуже низькою маржою тривалий час, аби витіснити конкурентів і закріпитися на ринку. Однак досвід останніх років показав, що методи, які спираються виключно на демпінг, породжують серйозні побічні ефекти: погіршення умов праці, високу плинність кадрів, тиск на заробітні фонди, зниження якості обслуговування і знецінення бренду. Крім того, прагнення «економити» на персоналі й ігнорувати інвестиції в інфраструктуру часто підриває здатність компанії масштабуватися якісно: зростають кількість рекламаций, порушень ланцюга холодового зберігання, збільшується число логістичних помилок – усе це зрештою б'є по довгостроковій рентабельності та репутації [6, с. 206].

У контексті ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та його електронної торгівлі такий підхід неприпустимий. Комбінат працює з харчовою продукцією, значна частина якої має специфічні вимоги до зберігання та транспортування, а також високу вагу репутаційних ризиків: питання якості, безпеки та свіжості безпосередньо впливають на довіру партнерів та кінцевих споживачів. Тому для комбінату більш життєздатною є стратегія, що відходить від «гонки цін» і спрямована на формування додаткової цінності для клієнта, підвищення операційної дисципліни та побудову стійкої омніканальної моделі збуту. Це означає інвестувати не в тимчасове зниження ціни, а в покращення сервісів, технологічну інфраструктуру, аналітику та бренд-менеджмент (табл. 3.4).

Практично це виглядає як поступова трансформація: комбінат повинен розвивати персоналізований клієнтський досвід, впроваджувати інструменти, що підвищують зручність і якість покупки, та використовувати аналітику для прийняття рішень.

Еволюція стратегій розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Традиційні стратегії електронної торгівлі (минуле)	Сучасні стратегії розвитку ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»
Орієнтація на масовість і обсяги продажів, навіть за рахунок зниження якості сервісу та прибутковості	Орієнтація на якість обслуговування, надійність постачань і формування довгострокових відносин із клієнтами
Демпінг цін з метою розширення ринку, продаж нижче собівартості	Створення доданої цінності через персоналізацію, якісний контент і програми лояльності
Агресивні рекламні кампанії без глибокої сегментації ринку	Цільові маркетингові стратегії з використанням аналітики, CRM і штучного інтелекту
Масштабування без урахування логістичних обмежень	Оптимізація логістики та автоматизація складів з контролем якості і FEFO-системами
Роботизація без урахування людського фактора, скорочення кадрів	Інвестування у навчання персоналу, перекваліфікацію та безпечні умови праці
Відсутність інтегрованих комунікацій з клієнтами	Розвиток мобільного додатку, онлайн-підтримки, чат-ботів і соціальної торгівлі
Фокус лише на кількості замовлень	Фокус на клієнтському досвіді, задоволеності та повторних покупках

Джерело: сформовано автором

До ключових технологічних рішень належать системи рекомендацій і персоналізації на базі штучного інтелекту, які підвищують конверсію та середній чек шляхом грамотних крос-продажів і апсейлів; інструменти прогнозування попиту, що зменшують надлишкові запаси і знижують ризик spoilage; голосовий та візуальний пошук, що спрощують знаходження товарів у каталозі, особливо для мобільних користувачів; а також можливості AR/VR для демонстрації упаковки, складових та застосування продукту, що може допомогти в комунікації з кінцевим споживачем і Ногеса-партнерами. Важливо, що впровадження таких рішень має супроводжуватися строгими правилами захисту даних і безпеки платежів, аби не піддавати підприємство додатковим репутаційним і юридичним ризикам.

Не менш важливими є соціальні та організаційні аспекти трансформації: автоматизація і роботизація складів повинні відбуватися поступово і з

урахуванням людського фактора. Замість політики «скорочення витрат за рахунок людей» комбінат має інвестувати в перекваліфікацію працівників, підвищення їхньої кваліфікації в роботі з новими системами і створення безпечних умов праці. Такий підхід знижує операційні ризики, підвищує лояльність персоналу й забезпечує більш надійну експлуатацію автоматизованих рішень. Показовим прикладом для комбінату може стати поєднання роботизованої обробки замовлень у пікові періоди з людським контролем якості і управлінням рекамаціями.

Маркетингово-комунікаційна модель має також еволюціонувати: замість широкомасштабного «дешевого» трафіку ефективнішими будуть таргетовані кампанії, робота з користувачьким контентом (UGC), співпраця з професійними та локальними інфлюенсерами у сегменті HoReCa, запуск програм лояльності та підписок для регулярних покупців. Для продуктів із тривалим терміном зберігання комбінат може запропонувати передплатні сервіси або box-комплекти, що підвищують LTV клієнта та забезпечують прогнозовані обсяги реалізації. Важливим елементом є тестування різних каналів: маркетплейси, власний веб-магазин і мобільний додаток, де аналітика дозволить визначити найбільш рентабельні комбінації продажів.

Операційно необхідно фокусуватися на точності виконання замовлень, скороченні частки рекамацій і поліпшенні логістики: впровадження VMI-моделей з ключовими мережами, оптимізація фасування для електронної торгівлі, стандартизація SSCC та налаштування FEFO-контролю. Показники якості і терміни обробки рекамацій слід вимірювати щотижнево, а прийняття рішень ґрунтувати на даних із єдиного data hub.

Фінансова стратегія має підкріплюватися чітким підходом до ціноутворення – сегментованим (B2B, B2C), з використанням динамічних правил для промо-періодів, але без систематичного демпінгу. Політика стимулів для мереж і дистриб'юторів повинна базуватися на KPI-орієнтованих регулюваннях (рейбейти за виконання OTIF та низький % повернень), що

мотивуватиме партнерів до якіснішої роботи й одночасного зниження загальних витрат ланцюга.

Зрештою, для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» ключовим є перехід від «гонки цін» до побудови цілісної ціннісної пропозиції: висока якість продукту, надійна логістика, зрозумілий і зручний цифровий сервіс, персоналізовані пропозиції та довгострокові відносини з клієнтами. Такий підхід зменшить репутаційні ризики, підвищить маржинальність і зробить бізнес стійкішим до зовнішніх шоків, при цьому дозволяючи комбінату поступово нарощувати присутність у B2C/D2C-сегменті без компромісів щодо безпеки і якості продукції.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, який уже має сформовану систему електронної торгівлі у форматі B2B. Разом з тим, сучасні тенденції цифровізації ринку харчових продуктів відкривають перед підприємством нові можливості для розширення каналів збуту, підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій. З огляду на наявність у комбінату товарів із тривалим строком зберігання – таких як сухі молочні інгредієнти, масла, фасовані сирні маси, стерилізовані продукти – доцільно розвивати не лише B2B, але й новий напрям D2C / B2C, орієнтований безпосередньо на кінцевого споживача. Це дозволить підприємству диверсифікувати ризики, збільшити маржу за рахунок прямого продажу без посередників і підвищити впізнаваність власних брендів «Злагода» та «Любимчик». Запропонована система розвитку електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» наведена на рис. 3.1.

Першим напрямом розвитку електронної торгівлі є створення сучасної цифрової інфраструктури для обслуговування дрібних і середніх покупців. Для цього підприємству доцільно удосконалити або переробити офіційний веб-сайт, перетворивши його на повноцінну торгову платформу із можливістю оформлення онлайн-замовлень. Веб-портал повинен мати інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, каталог продукції з детальними характеристиками, інформацією про наявність, ціни та умови доставки.

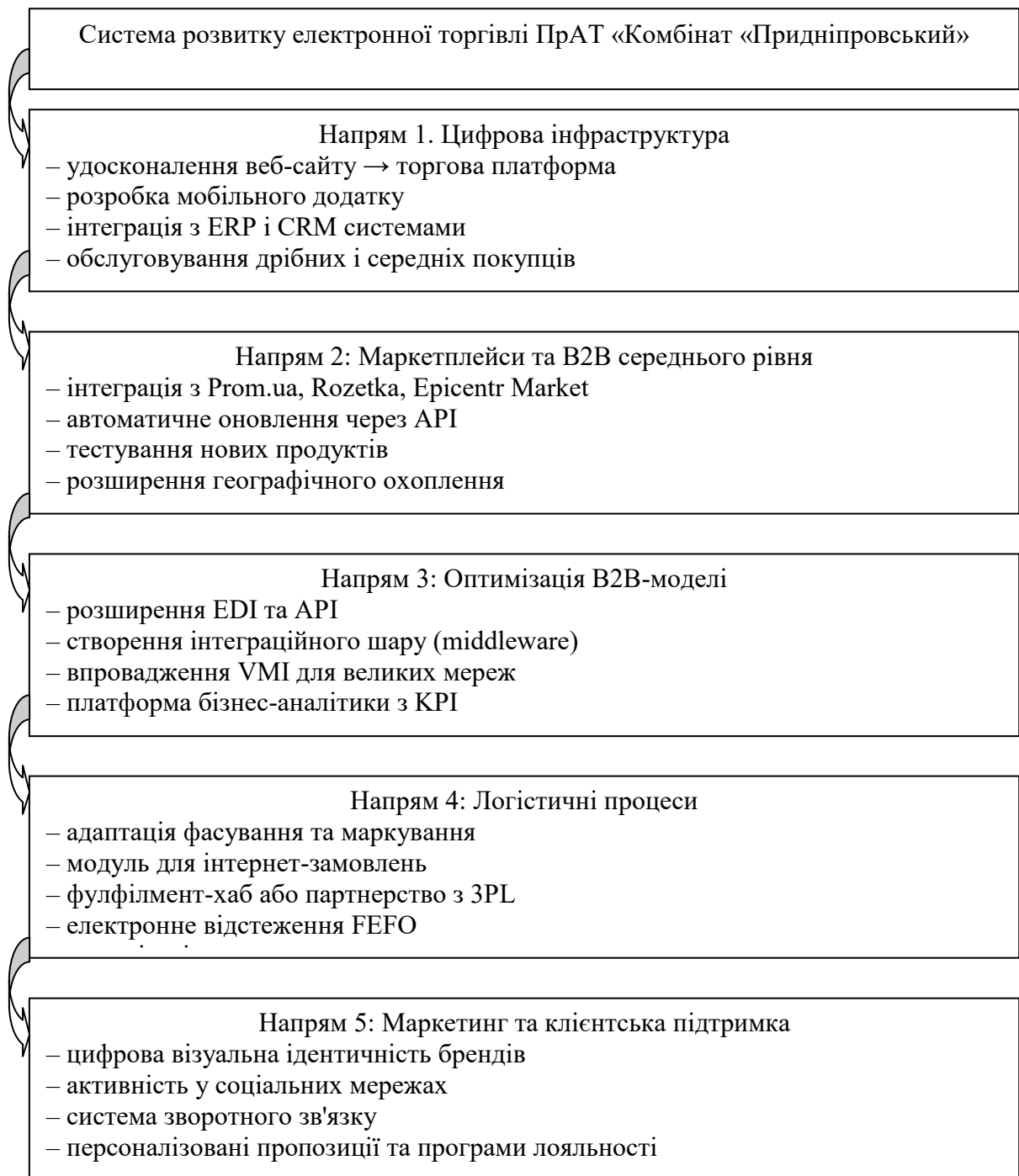


Рис. 3.1. Система розвитку електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Джерело: побудовано автором

Додатково варто розробити мобільний додаток, який забезпечить доступ клієнтів до товарів у кілька кліків, дасть можливість повторювати замовлення, здійснювати передплату на регулярні поставки, отримувати персоналізовані пропозиції та знижки. Такий підхід сприятиме розширенню клієнтської бази за

рахунок дрібних торговців, кафе, HoReCa-сегменту та індивідуальних покупців. Для забезпечення безперебійного функціонування цифрових каналів веб-платформа має бути інтегрована з ERP і CRM системами комбінату, що дозволить автоматично оновлювати залишки, відстежувати замовлення та підтримувати якісну комунікацію з клієнтами.

Другим важливим напрямом є інтеграція з маркетплейсами та розвиток B2B-продажів середнього рівня. Для підвищення охоплення ринку комбінат може використовувати вже існуючі торгові майданчики (Prom.ua, Rozetka, Epicentr Market тощо) для розміщення частини асортименту продукції. Це дозволить залучити нових покупців без значних витрат на власний маркетинг і забезпечить додаткові продажі в регіонах, де відсутня власна збутова мережа. Успіх інтеграції залежить від правильної побудови карток товарів, які мають містити якісні фото, детальний опис, зазначення складу, сертифікацій та переваг продукції. Підприємству також варто забезпечити автоматичне оновлення прайсів і залишків через API, щоб уникнути затримок і помилок при обробці замовлень. Участь на маркетплейсах створює для комбінату можливість оперативно тестувати нові продукти, упаковки або промо-кампанії, оцінювати реакцію покупців та вдосконалювати власну пропозицію.

Третім напрямом є вдосконалення B2B-моделі через підвищення ефективності електронної взаємодії з торговельними мережами. На цьому рівні пріоритетом є оптимізація процесів через розширення використання EDI (Electronic Data Interchange) та API для автоматичного обміну замовленнями, накладними, актами та інвойсами. Доцільним є створення єдиного інтеграційного шару (middleware), який уніфікує взаємодію з різними партнерами, що дозволить зменшити помилки та прискорити обробку транзакцій. Також рекомендовано впровадити систему Vendor Managed Inventory (VMI) для великих мережеских клієнтів, яка забезпечить оптимізацію запасів і підвищення оборотності товарів. На рівні аналітики варто створити просту платформу бізнес-аналітики, яка у режимі реального часу відобразить ключові показники ефективності (KPI): виконання замовлень,

частку реклаमाцій, маржинальність SKU, логістичні витрати. Це дозволить своєчасно виявляти проблемні ділянки та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Четвертим напрямом розвитку є оптимізація логістичних процесів і вдосконалення системи пакування. Для забезпечення ефективності роботи електронної торгівлі необхідно адаптувати фасування та маркування під вимоги роздрібних та онлайн-каналів. Варто створити модуль для формування інтернет-замовлень, який дозволить збирати дрібні партії товарів у єдині комплекти, мінімізуючи логістичні витрати. Розглядається можливість створення власного фулфілмент-хабу або партнерства з логістичними компаніями (3PL), які забезпечать швидку доставку замовлень у межах великих міст. Додатково слід запровадити електронне відстеження термінів придатності (FEFO), що дозволить уникнути відвантаження продукції з коротким залишковим терміном. Раціоналізація упаковки, зменшення ваги тари та оптимізація палетної щільності сприятимуть скороченню транспортних витрат та підвищенню ефективності ланцюга постачання.

П'ятий напрям передбачає удосконалення маркетингової стратегії та системи клієнтської підтримки. В умовах цифрового ринку успішна електронна торгівля неможлива без належного маркетингового супроводу. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має посилити роботу зі своїми брендами у цифровому середовищі – створити впізнавану візуальну ідентичність, вести активну комунікацію у соціальних мережах, формувати позитивний імідж компанії як сучасного та надійного виробника. Запровадження системи зворотного зв'язку та оперативної клієнтської підтримки дозволить швидше реагувати на запити споживачів, підвищити рівень довіри й лояльності. Крім того, зібрані дані про поведінку покупців на сайті та в мобільному додатку можуть бути використані для персоналізованих пропозицій, запуску програм лояльності та рекомендаційних систем.

У цілому реалізація цих напрямів створить цілісну систему розвитку електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», де B2B, B2C і D2C-

канали будуть взаємопов'язані та взаємодоповнюючі. Такий підхід дозволить підприємству забезпечити стабільне зростання продажів, знизити операційні ризики, розширити ринкову присутність та закріпити статус одного з провідних цифрових виробників харчових продуктів в Україні.

Вдосконалення етапів співпраці у сфері електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» із сегментом B2B є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на сучасному ринку. В умовах цифрової трансформації бізнесу саме оптимізація процесів взаємодії з торговельними мережами, дистриб'юторами та корпоративними клієнтами визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність поставок, скорочення операційних витрат і підвищення рівня сервісу. Електронна торгівля у форматі B2B сьогодні виходить за межі звичайного обміну замовленнями – вона включає повну інтеграцію інформаційних систем, автоматизацію документообігу, моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та формування спільних аналітичних рішень для управління ланцюгами постачання. Для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», яке вже має налагоджені електронні канали співпраці з великими торговельними мережами, подальше вдосконалення етапів співпраці у B2B-сегменті дозволить досягти більшої гнучкості, скоротити час виконання замовлень, мінімізувати ризики помилок та підвищити рентабельність цифрових продажів. Систематизація та модернізація кожного етапу – від пре-кваліфікації партнера до операційної підтримки та оптимізації – створить передумови для стійкого зростання обсягів реалізації, підвищення задоволеності партнерів і зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах посилення конкуренції та цифровізації галузі (табл. 3.5).

Розглянемо кожен етап співпраці у сфері електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат Придніпровський» з сегментом B2B.

1 етап. Пре-кваліфікація. На етапі пре-кваліфікації встановлюється початковий рівень відповідності постачальника вимогам мережі: збирається і аналізується запит на інформацію (RFI), що включає сертифікати якості та

безпеки (HACCP, FSSC/ISO), асортиментний перелік, виробничі потужності, можливості холодного зберігання, відомості про обсяги випуску та фінансові показники; водночас здійснюється первісна оцінка ризиків безперервності постачань, наявності альтернативних виробничих майданчиків і договорів 3PL.

Таблиця 3.5

Вдосконалення етапів співпраці у сфері електронної торгівлі ПрАТ  
«Комбінат Придніпровський» з сегментом B2B

Етап	Основні завдання / deliverables	Орієнтовний термін	Відповідальні
Пре-кваліфікація	Збір RFI: сертифікати (HACCP, FSSC/ISO), референси, асортимент, виробничі потужності, cold-storage, фінпоказники; первісна оцінка ризиків	1-2 тижні	Комерційний відділ, QA
Комерційні переговори	Узгодження прайсу, мінім. обсягів, умов оплати, механізмів компенсацій/рейбейтів, повернень; KPI (OTIF, order accuracy, spoilage)	2-4 тижні	Менеджер по ключ. клієнтам, Фіндиректор
Юридичне узгодження	Проект договору, SLA, банківські гарантії, IP, конфіденційність	2-6 тижнів	Юридичний відділ, контрагент
Технічний onboarding	Налаштування EDI/AS2 або REST API; прайс-лист, каталог; мапінг полів (GTIN, SSCC, LOT, exp. date); логістичні правила	2-6 тижнів	IT, інтегратор, партнер
Пілотні поставки	Тестова партія; валідація OTIF та order accuracy; перевірка маркування; усунення дефектів	1-4 тижні	Логістика, Мерчендайзинг, QA
Комерційний запуск	Масштабні поставки; промо/маркетинг; моніторинг результатів	1-2 тижні	Sales, Marketing, Account manager
Операційна підтримка	Моніторинг KPI; рев'ю; робота з рекламаціями; управління залишками	Постійно	Account manager, SCM, QA
Оптимізація та розвиток	Впровадження VMI/DSO; тест нових SKU; оптимізація логістики; ревізія цінової політики	Квартально / щорічно	Управління категоріями, Finance, SCM

Джерело: побудовано автором

Результатом цього етапу є рішення про допуск до наступних переговорів або перелік коригувальних заходів, які має виконати комбінат для подальшої

інтеграції; строк виконання робіт по пре-кваліфікації орієнтовно становить до двох тижнів і координується комерційним відділом за участі служби якості.

2 етап. Комерційні переговори. На етапі комерційних переговорів відбувається детальне узгодження економічних умов співпраці: формуються та фіксуються базові прайси, мінімальні обсяги поставок, стандартні умови оплати, механізми компенсацій і рейбейтів, політика повернень і компенсацій за псування продукції; одночасно сторони погоджують ключові операційні показники (OTIF, order accuracy, допустимий рівень псування) та критерії їх вимірювання. Підсумком цього етапу стає підписаний меморандум про взаєморозуміння або комерційний лист з чітко визначеними фінансовими та операційними параметрами, що створює підставу для юридичного оформлення; строки переговорів зазвичай складають від двох до чотирьох тижнів під керівництвом менеджера по роботі з ключовими клієнтами та фінансового директора.

3 етап. Юридичне узгодження передбачає підготовку та погодження повного проекту договору постачання, включаючи SLA з визначенням рівнів сервісу, положення щодо банківських гарантій та інших форм фінансового забезпечення, положення щодо конфіденційності й захисту інтелектуальної власності, а також процедур вирішення спорів і регламентації рекламаций. На цьому етапі юристи комбінату узгоджують із контрагентом всі правові ризики та механізми їх мінімізації, встановлюють порядок електронного документообігу і електронного підпису, а також формалізують умови відповідальності за невиконання KPI; тривалість юридичного узгодження залежить від складності положень і може коливатися від двох до шести тижнів.

4 етап. Технічний onboarding включає інтеграцію інформаційних систем сторін: налаштування EDI/AS2 або REST API, погодження формату і мапінгу полів (GTIN, SSCC, LOT, дата виготовлення, термін придатності, температурні режими), передачу прайс-лістів і каталогу, а також визначення частоти оновлення залишків і прайсів. На цьому етапі виконуються тестові сценарії «замовлення – підтвердження – відвантаження – ASN/INVOICE – RECADV»

для перевірки наскрізних процесів, відпрацьовуються вимоги до маркування і пакування, узгоджуються правила логістики й термінів приймання. Успішне завершення технічного onboarding є умовою для початку пілотних поставок; термін виконання звичайно становить від двох до шести тижнів і координується IT-підрозділом спільно з інтегратором.

5 етап. Пілотні поставки. Пілотні поставки передбачають обмежений за географією або асортиментом тестовий цикл постачань з метою валідації приймання в мережі, перевірки відповідності маркування та упаковки, відпрацювання логістичних маршрутів і процедур приймання, а також вимірювання KPI пілоту: процент прийнятих поставок без зауважень, показник OTIF, точність виконання замовлень і час від оформлення до відвантаження. Під час пілоту виявляються й усуваються технічні та організаційні недоліки, узгоджуються фінальні корекції в оформленні документів і процесі повернень; пілотні поставки зазвичай тривають від одного до чотирьох тижнів і здійснюються за координації логістики, мерчендайзингу та служби якості.

6 етап. Комерційний запуск. Після успішного завершення пілоту відбувається комерційний запуск, який передбачає масштабування поставок відповідно до погоджених графіків, активізацію промоційних і маркетингових заходів у точках продажу мережі, а також інтенсивний моніторинг перших результатів продажу та оперативне реагування на можливі відхилення. На даному етапі відбувається тісна координація між відділами продажів, маркетингу, логістики та account management, щоб забезпечити стабільне нарощування обсягів і дотримання узгоджених KPI; комерційний запуск, як правило, займає один-два тижні після завершення пілоту.

7 етап. Операційна підтримка. Етап операційної підтримки переводить співпрацю в режим стабільної щоденної взаємодії, що включає регулярний обмін звітністю, щотижневі або щомісячні рев'ю показників, оперативне вирішення рекламацій і коригування поставок, управління залишками і прогнозування попиту. Account manager виступає централізованою контактною особою, яка координує питання між мережею та внутрішніми службами

комбінату, тоді як SCM і QA підтримують рівень якості та логістичну дисципліну; операційна підтримка є безперервним процесом, спрямованим на забезпечення стабільності виконання контрактних зобов'язань.

8 етап. Оптимізація та розвиток. Етап оптимізації та розвитку полягає в періодичному перегляді умов співпраці, впровадженні заходів підвищення ефективності (наприклад, VMI, управління DSO), тестуванні нових SKU і оптимізації логістичних схем з метою зниження витрат і підвищення маржинальності. На цьому етапі здійснюється регулярний аналіз результативності, корегуються комерційні умови, проводиться робота над підвищенням оборотності і оптимізацією асортименту; заходи оптимізації виконуються за кварталним або річним циклом і забезпечують довгострокове поліпшення показників співпраці.

Для підвищення ефективності електронної торгівлі та розширення прямої взаємодії зі споживачами доцільно розробити мобільний додаток (iOS/Android) ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Такий додаток стане не лише цифровим каналом продажу, а й важливим аналітичним інструментом для збору відгуків, вивчення попиту, персоналізації пропозицій та підвищення лояльності клієнтів. Підприємство, маючи у своєму асортименті широкий спектр молочної продукції, включно з товарами тривалого зберігання (масло, стерилізовані напої, фасовані сирні маси, сухі інгредієнти), має всі передумови для запуску повноцінного цифрового каналу D2C, орієнтованого як на дрібних оптовиків, так і на кінцевого споживача (рис. 3.2). Мобільний додаток повинен виконувати функції універсальної торгової платформи, яка поєднує комерційні, маркетингові й аналітичні можливості. Основним елементом стане інтегрований каталог продукції з детальними характеристиками, фотографіями, інформацією про наявність на складі, цінами, умовами доставки та можливістю швидкого оформлення замовлення.

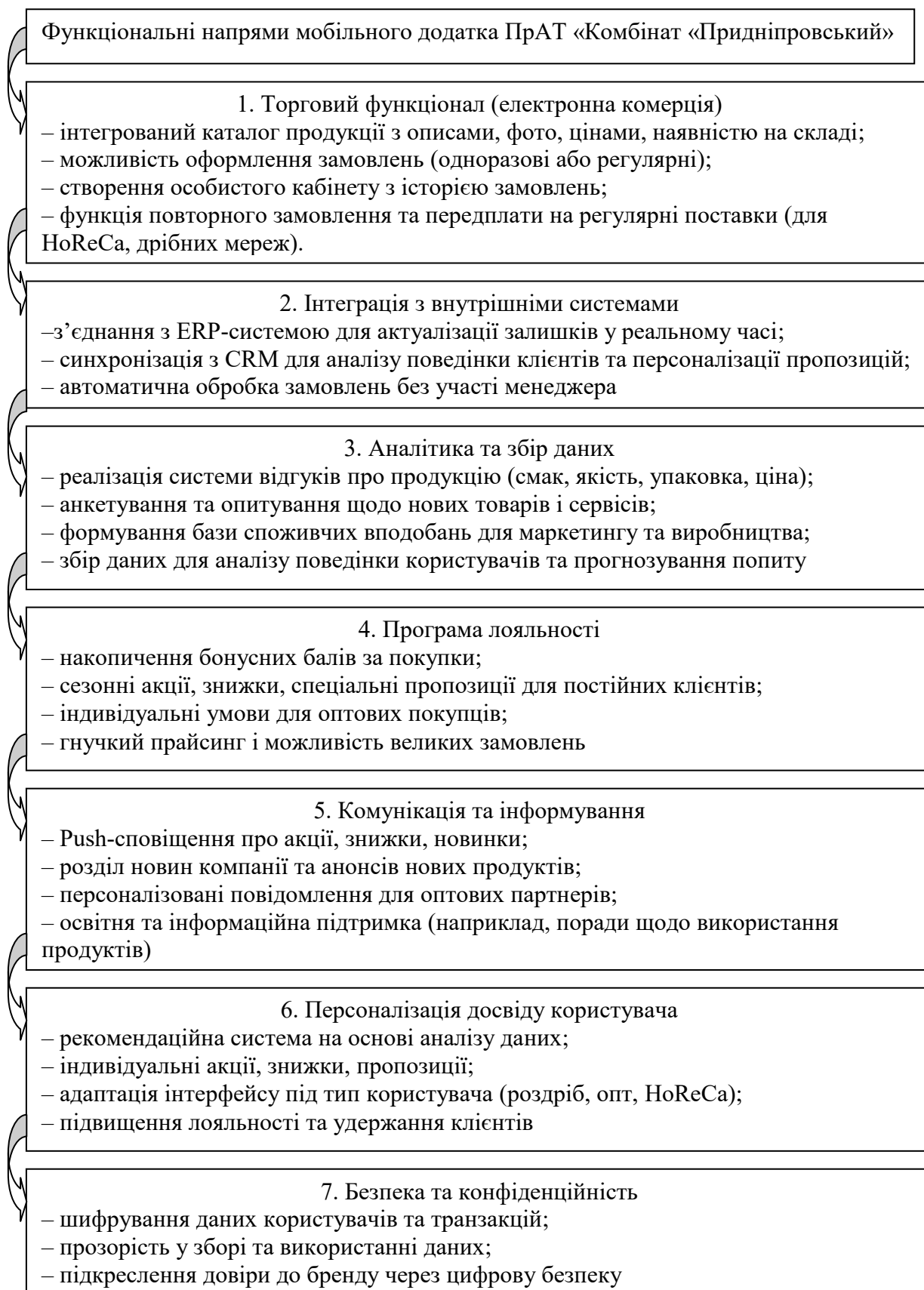


Рис. 3.2. Функціональні напрями мобільного додатка ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Джерело: побудовано автором

Користувачі матимуть змогу створювати особисті кабінети, відстежувати історію покупок, оформляти повторні замовлення та налаштувати передплату на регулярні поставки – зокрема для закладів HoReCa або торгових точок, які працюють з продукцією комбінату. Інтеграція додатка з ERP та CRM системами дозволить автоматично оновлювати залишки, синхронізувати дані про клієнтів, обробляти замовлення без участі менеджера та вести аналітику продажів у реальному часі. Важливою складовою додатка стане система зворотного зв'язку та анкетування споживачів. Користувачі зможуть залишати відгуки про продукцію – смакові якості, свіжість, упаковку, цінову доступність, а також брати участь у коротких опитуваннях щодо нових товарів чи сервісів. Ця функція дає можливість комбінату оперативно реагувати на побажання клієнтів, вдосконалювати рецептури, оновлювати дизайн упаковки та створювати нові SKU відповідно до актуальних тенденцій споживання. Зібрана аналітика допоможе формувати базу даних споживацьких вподобань, що стане важливим ресурсом для маркетингових рішень і планування виробництва.

Ще однією перевагою додатка буде реалізація програми лояльності. Оптові та роздрібні покупці зможуть накопичувати бонусні бали за покупки, брати участь у сезонних акціях, отримувати знижки на окремі категорії товарів або спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Така система стимулюватиме повторні замовлення, підвищуватиме середній чек та зміцнюватиме довгострокові відносини з партнерами. У додатку також може бути передбачений розділ для оптових клієнтів з індивідуальними умовами, гнучким прайсингом та можливістю оформлення великих партій продукції.

Окремо варто виділити функціонал інформаційної підтримки. Додаток надаватиме користувачам актуальні новини компанії, оголошення про акції, розсилки щодо новинок і сезонних пропозицій. Споживачі зможуть отримувати push-сповіщення про знижки або спеціальні пропозиції, а для оптових партнерів – персоналізовані повідомлення про можливості співпраці, зміни в асортименті чи умови поставок. Така комунікація забезпечить постійний

контакт між підприємством і клієнтами, посилюючи ефект цифрової присутності бренду.

Особлива увага приділяється персоналізації користувацького досвіду. Завдяки аналітичним алгоритмам і збору даних про поведінку користувачів система формуватиме індивідуальні рекомендації, персональні акції та знижки. Це створить у користувача відчуття індивідуального підходу, що підвищить рівень задоволеності й лояльності. Зібрані дані також дозволять підприємству краще прогнозувати попит, оптимізувати складські запаси і планувати маркетингові кампанії.

Не менш важливою складовою додатка є захист персональних даних і безпека транзакцій. Усі процеси – від реєстрації користувача до оплати – повинні бути захищені сучасними засобами шифрування, а зберігання даних має відповідати вимогам національного та європейського законодавства про конфіденційність. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» позиціонуватиме себе як компанію, що дбає про прозорість і безпечність цифрової взаємодії.

У цілому, мобільний додаток стане важливим інструментом цифрової трансформації ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Він дозволить не лише розширити е-канали збуту, а й створити інтегровану систему комунікації з клієнтами, засновану на зручності, персоналізації та аналітиці. Впровадження такого рішення підвищить конкурентоспроможність підприємства, створить додаткову цінність для споживачів і забезпечить зростання продажів у сегментах B2B, D2C і роздрібної електронної торгівлі.

Таким чином, SWOT-аналіз виявив, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має значні ресурсні переваги – потужності, бренди, сертифікацію і вже розвинуті B2B-канали – які створюють сприятливу основу для поступової диверсифікації шляхом запуску обмежених B2C/D2C-ініціатив і одночасного підсилення операційної дисципліни в B2B. Головними перешкодами є внутрішня слабкість в аналітиці та цифровій присутності для кінцевого споживача, а також тенденція до збільшення собівартості. Найбільш доцільна стратегія – поєднання швидких практичних кроків (розробка MVP

веб-магазину/додатка, присутність на маркетплейсах, стандартизація обмінів даними) з середньостроковими інвестиціями в аналітику, VMI-пілоти та оптимізацію пакування і логістики. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики, створити нові джерела маржі і зберегти контроль над собівартістю при поступовому масштабуванні каналів продажу.

Розвиток електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має базуватися на розширенні цифрових каналів збуту та вдосконаленні B2B-моделі. Створення веб-платформи й мобільного застосунку дозволить ефективно охопити дрібних і середніх клієнтів, підвищити зручність замовлень та збільшити обсяги продажів. Інтеграція з маркетплейсами і стандартизація B2B-процесів забезпечать оптимізацію витрат і підвищення точності виконання замовлень. Удосконалення логістики, фасування та системи клієнтської підтримки сприятиме зміцненню довіри покупців і зростанню маржинальності електронної торгівлі.

### 3.2 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих напрямків

Проведемо економічну оцінку ефективності впровадження заходів із розвитку електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», спираючись на результати аналізу поточного стану підприємства, запропоновані напрями цифрової трансформації та фінансові показники за 2024 рік. Метою оцінювання є визначення доцільності інвестицій у створення сучасної електронної платформи, інтеграцію з маркетплейсами, оптимізацію логістики, розширення аналітики у B2B-сегменті та формування повноцінної клієнтської підтримки. Оцінка включає розрахунок капітальних і операційних витрат, прогнозного економічного ефекту, показників ROI і періоду окупності, а також визначення основних переваг і ризиків. Розвиток системи електронної торгівлі передбачає п'ять стратегічних напрямів: створення веб-платформи та мобільного додатку для дрібних і середніх клієнтів, інтеграцію з

маркетплейсами, вдосконалення електронної взаємодії у B2B-каналі, оптимізацію логістики та впровадження сучасних інструментів маркетингу й клієнтської підтримки. Очікується, що реалізація цих напрямів забезпечить підвищення обсягів продажів, скорочення логістичних витрат, зниження операційних ризиків і зміцнення позицій комбінату на внутрішньому ринку.

У табл. 3.6 відображено загальна структура витрат, необхідних для реалізації програми розвитку електронної торгівлі на ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Запропоновані інвестиції включають як капітальні, так і операційні витрати, що забезпечують створення сучасної цифрової інфраструктури для продажів, інтеграції з маркетплейсами, оптимізації логістики та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Найбільшою статтею витрат є модернізація логістичної системи та впровадження фулфілмент-хабу, що зумовлено необхідністю адаптації виробництва до нових каналів збуту, стандартизації пакування та запровадження контролю термінів придатності. Значну частку інвестицій становить також створення веб-платформи та мобільного додатку, які мають стати ключовими інструментами для залучення дрібних і середніх клієнтів, а також для виходу на сегмент B2C. Витрати на аналітичну платформу, middleware та систему VMI забезпечують цифрову інтеграцію з торговельними мережами, зменшують ризики людських помилок і покращують точність виконання замовлень.

Сукупний обсяг первинних інвестицій оцінюється у 44,2 млн грн, що є реалістичною сумою для підприємства подібного масштабу з урахуванням комплексності проекту. Щорічні операційні витрати у розмірі близько 8 млн грн включають фонд оплати праці фахівців з електронної торгівлі, витрати на технічну підтримку, хмарні сервіси та маркетингове просування. Загальна сума витрат першого року становить 52,2 млн грн. Такий рівень інвестицій можна вважати оптимальним для досягнення суттєвих структурних змін у бізнес-моделі та створення цифрового підґрунтя для подальшого зростання. Витрати є обґрунтованими, оскільки вони не лише забезпечують запуск платформи, але й

формують довгостроковий актив – систему, здатну генерувати стабільний прибуток і зменшувати операційні витрати в наступні роки.

Таблиця 3.6

Орієнтовні витрати на впровадження напрямів розвитку електронної торгівлі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Стаття витрат / напрямок розвитку	Зміст робіт	Сума, тис. грн
Створення сучасної цифрової інфраструктури (веб-платформа та мобільний додаток)	Розроблення нового веб-сайту з функціоналом онлайн-замовлень, каталогом, інтеграцією з ERP/CRM; створення мобільного додатку (iOS/Android), впровадження онлайн-оплат, тестування MVP, UX/UI-дизайн, інформаційна безпека	8500
Інтеграція з маркетплейсами та розвиток B2B-продажів середнього рівня	Оптимізація карток товарів, професійна фотозйомка і контент, підключення API до Prom.ua, Rozetka, Epicentr Market, автоматизація оновлення прайсів і залишків, сервіси аналітики, маркетингове просування на платформах	4200
Вдосконалення B2B-моделі та впровадження аналітики (EDI/API, middleware, VMI)	Розгортання інтеграційного шару (middleware), модернізація EDI/API, закупівля серверного обладнання, ліцензії ПЗ, впровадження VMI для ключових мереж, створення системи аналітики KPI, навчання персоналу	10800
Оптимізація логістики та вдосконалення пакування	Адаптація фасування під електронну торгівлю (нові SKU-формати), автоматизація складу, впровадження FEFO, створення фулфілмент-хабу (1 000 м <sup>2</sup> ), придбання обладнання для пакування, зменшення ваги тари, покращення палетизації	14500
Маркетинг, бренд-менеджмент та клієнтська підтримка	Повний цифровий ребрендинг (айдентика, сайт, соцмережі), запуск рекламних кампаній, програма лояльності, CRM-система підтримки клієнтів, створення чат-ботів, аналітика поведінки покупців, PR-кампанії	6200
Разом капітальні витрати (CapEx)	Первинні інвестиції у створення інфраструктури, інтеграцію та маркетинг	44200
Річні операційні витрати (Opex)	Заробітна плата фахівців електронної торгівлі та ІТ (10 осіб × 45 тис. грн × 12 міс. = 5 400 тис. грн); технічна підтримка, хостинг, ліцензії, реклама, навчання персоналу, оновлення програмного забезпечення	8000
Загальні витрати першого року реалізації		52200

Джерело: розраховано автором

У табл. 3.7 наведено прогнозований річний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів розвитку електронної торгівлі. Порівняння показників «до» і «після» впровадження цифрових інструментів свідчить про суттєве поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства. Очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 171,6 млн грн (близько 5 % приросту), що стане наслідком виходу на нові ринки, залучення кінцевих споживачів та підвищення ефективності роботи з клієнтами малого і середнього сегментів.

Таблиця 3.7

Прогнозний річний економічний ефект від реалізації програми розвитку електронної торгівлі, тис. грн.

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації	3392267	3563880	+171613
Адміністративні та збутові витрати	434605	417220	-17385
Логістичні витрати	189420	177040	-12380
Сумарний річний економічний ефект	-	-	+201378

Джерело: розраховано автором

Одночасно прогнозується скорочення адміністративних і збутових витрат на 17,4 млн грн за рахунок автоматизації документообігу, зменшення кількості ручних операцій, оптимізації витрат на маркетинг та рекламу через таргетовані онлайн-канали. Впровадження сучасних логістичних рішень дозволить знизити транспортні витрати ще на 12,4 млн грн, що зумовлено раціональнішим використанням складських потужностей і переходом на сучасні стандарти пакування.

Загальний прогнозований економічний ефект становить близько 201,4 млн грн щороку. Цей результат демонструє, що навіть відносно помірні відсоткові покращення дають суттєвий фінансовий приріст при значних обсягах виробництва підприємства. Такий рівень ефективності свідчить про високу рентабельність інвестицій у цифрову трансформацію, особливо враховуючи, що

частина ефекту матиме кумулятивний характер і зростатиме в наступні роки внаслідок підвищення частки електронних продажів у загальній структурі доходів. Ефект також посилюється за рахунок підвищення лояльності клієнтів і скорочення кількості рекламаций, що забезпечить підприємству стабільність і передбачуваність фінансових потоків.

В табл. 3.8 наведено результати розрахунку основних показників економічної ефективності проекту – ROI (коефіцієнт рентабельності інвестицій) та період окупності. За розрахунками, при річному сумарному ефекті у 201,4 млн грн і витратах першого року в розмірі 52,2 млн грн, показник ROI становить близько 286 %. Це означає, що кожна гривня, вкладена у розвиток електронної торгівлі, принесе понад 2,8 грн чистого прибутку вже у перший рік функціонування.

Таблиця 3.8

Показники ефективності впровадження електронної торгівлі ПрАТ  
«Комбінат «Придніпровський»

Показник	Значення
Річний сумарний економічний ефект, тис. грн	201378
Річні операційні витрати (Орех), тис. грн	8000
Первісні інвестиційні витрати (СарЕх), тис. грн	44200
Чистий грошовий потік за перший рік, тис. грн	193378
$ROI = (201378 - 52200) / 52200$	$\approx 2,86 (\approx 286 \%)$
Період окупності (роки) = $52200 / 193378$	$\approx 0,27$ року ( $\sim 3,2$ місяці)

Джерело: розраховано автором

Період окупності інвестицій складає приблизно 0,27 року, тобто близько трьох місяців, що свідчить про надзвичайно швидке повернення вкладених коштів і високий рівень інвестиційної привабливості проекту. Такі результати підтверджують, що реалізація цифрової стратегії є не лише технологічно, але й економічно обґрунтованою. Високий рівень віддачі пояснюється комплексним ефектом: збільшенням виручки за рахунок виходу на нові сегменти ринку, зниженням операційних і логістичних витрат, а також

покращенням точності прогнозування попиту й управління запасами. Важливо зазначити, що отриманий економічний ефект має як прямий фінансовий вимір, так і непрямі вигоди – зростання репутаційного капіталу, покращення взаємодії з партнерами, зміцнення конкурентних позицій та підвищення цифрової стійкості підприємства.

### Висновки до розділу 3

Дослідження показало, що ПрАТ «Комбінат Придніпровський» має значний потенціал для розширення електронної торгівлі завдяки міцній виробничій базі, налагодженим каналам збуту та сильному бренду. Рекомендовано поетапно впроваджувати веб-магазин, мобільний застосунок і співпрацю з маркетплейсами, паралельно розвиваючи аналітику, логістику та стандартизацію процесів. Пріоритетами є автоматизація, навчання персоналу й кіберзахист, що забезпечить зростання онлайн-продажів та підвищення ефективності.

Підприємство має всі передумови для цифрового розвитку. Основні завдання – удосконалення аналітичної системи, підсилення цифрової присутності та оптимізація операцій. Поєднання запуску електронних платформ із модернізацією логістики й управління даними створить основу для стабільного зростання та підвищення маржинальності.

Економічні розрахунки підтверджують високу ефективність цифрової трансформації. Інвестиції у веб-платформу, мобільний застосунок, інтеграцію з маркетплейсами й аналітику забезпечують очікуваний ефект понад 200 млн грн при витратах 52,2 млн грн, що дає окупність близько трьох місяців і ROI понад 280 %. Реалізація стратегії зміцнить прибутковість, впізнаваність бренду та управлінський потенціал підприємства.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження перспектив розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні дає підстави зробити висновки:

1. Електронна торгівля пройшла шлях від простих операцій купівлі-продажу до комплексної цифрової екосистеми, що охоплює всі бізнес-процеси підприємства. Зростання глобальної конкуренції зумовило перехід до інноваційних моделей господарювання, де ключову роль відіграє швидкість обробки інформації та прийняття управлінських рішень. Сучасна електронна торгівля перестала бути лише додатковим каналом збуту – вона трансформувалася у стратегічну основу бізнес-моделі, що забезпечує інтеграцію виробничих, маркетингових і фінансових процесів у єдиному цифровому просторі.

2. Система електронної торгівлі ґрунтується на інтегрованому підході, який поєднує технічні, економічні та управлінські компоненти. Її ефективність визначається якістю інфраструктури, надійністю платіжних систем, професійністю персоналу та функціональністю веб-платформи. Різні бізнес-моделі забезпечують адаптивність підприємств до ринкових умов і сприяють оптимізації ресурсів. Системний розвиток електронної торгівлі сприяє автоматизації процесів, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів і забезпеченню конкурентоспроможності у цифровому середовищі.

3. Електронна торгівля харчовими продуктами поєднує переваги цифрової торгівлі з особливими вимогами продовольчої галузі, зокрема забезпеченням харчової безпеки, дотриманням санітарних стандартів і підтриманням холодового ланцюга. Успішний розвиток e-grocery потребує узгодження державного регулювання, бізнес-ініціатив та споживчої культури, а також модернізації логістичної інфраструктури. Досвід європейських країн підтверджує, що сталий розвиток цього сегмента можливий лише за умови гармонійного поєднання технологічних інновацій, правового забезпечення та високих стандартів якості.

4. Електронна торгівля у світі пройшла шлях від нішевого сегмента до масового каналу реалізації, а напрям e-grocery став одним із найдинамічніших. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію споживчих звичок, що збереглося й у подальшому. Разом із тим розвиток e-grocery супроводжується викликами – потребою у значних інвестиціях у логістику, холододовий ланцюг, пакування та системи управління запасами. Конкурентні переваги формуються завдяки технологічним інноваціям, інтегрованим логістичним рішенням і персоналізації сервісів.

5. В Україні електронна торгівля зазнала істотних трансформацій під впливом війни, що стимулювало цифровізацію споживчої поведінки. Попри різке падіння обсягів продажів у 2022 році, сектор швидко відновився у 2023–2024 рр., демонструючи високий потенціал адаптації. Частка e-grocery у структурі електронної торгівлі зросла з 7% до 11%, що свідчить про зростання попиту на базові товари через онлайн-канали. Формується нова культура раціонального споживання, зорієнтована на українські бренди та зручність покупок. За умов стабілізації економіки електронна торгівля харчовими продуктами може стати одним із рушіїв післявоєнного відновлення.

6. Дослідження діяльності ПрАТ «Комбінат Придніпровський» показало, що електронна торгівля є стратегічним напрямом розвитку підприємства. Близько 65% доходів формується через B2B-канали, що підтверджує глибоку цифрову інтеграцію. Водночас зростання собівартості електронних продажів та логістичних витрат знизило рентабельність. Структура онлайн-продажів є нерівномірною: великі партнери використовують автоматизовані рішення, тоді як дрібні потребують додаткової підтримки. Для підвищення ефективності необхідна уніфікація цифрових процесів і оптимізація витрат на технічне забезпечення та доставку.

7. Дослідження напрямів розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами на ПрАТ «Комбінат Придніпровський» показало наявність значного потенціалу для масштабування цифрових продажів. Підприємство має міцну виробничу базу, розвинену брендову інфраструктуру та ефективні B2B-

канали, що створює передумови для виходу у D2C і B2C сегменти. Оптимальна стратегія полягає у поєднанні короткострокових практичних дій – створення MVP веб-магазину, мобільного додатка, присутності на маркетплейсах – із середньо- та довгостроковими інвестиціями в аналітику, логістику та стандартизацію цифрових процесів. Пріоритетом мають залишатися підвищення операційної дисципліни, автоматизація обміну даними, навчання персоналу й посилення кіберзахисту. Реалізація цих заходів забезпечить зростання електронних продажів, оптимізацію витрат тощо.

8. Результати аналізу свідчать, що ПрАТ «Комбінат Придніпровський» має всі необхідні передумови для подальшого розвитку електронної торгівлі. Основними завданнями є удосконалення аналітичної інфраструктури, посилення цифрової присутності серед кінцевих споживачів та підвищення ефективності операційних процесів. Поєднання практичних рішень – запуску веб-платформи, мобільного додатку та інтеграції з маркетплейсами – із інвестиціями у логістику та управління даними створює стійку основу для зростання. Цифрова трансформація має супроводжуватися оптимізацією витрат, стандартизацією процесів і підвищенням маржинальності.

9. Економічне обґрунтування підтвердило стратегічну доцільність розвитку електронної торгівлі на ПрАТ «Комбінат Придніпровський». Інвестиції у цифрову трансформацію – створення веб-платформи, мобільного додатку, інтеграцію з маркетплейсами, удосконалення логістики та аналітичних систем – мають високий рівень ефективності. Очікуваний економічний ефект перевищує 200 млн грн при витратах 52,2 млн грн, що забезпечує окупність проєкту приблизно за три місяці та ROI на рівні близько 286 %. Запровадження програми сприятиме не лише зростанню прибутковості, а й підвищенню впізнаваності брендів, покращенню клієнтського досвіду та підсиленню управлінського потенціалу підприємства. Таким чином, розвиток електронної торгівлі є ключовим чинником сталого розвитку комбінату в умовах цифрової економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асадчев Ю. Ринок електронної торгівлі в Україні. *Ліга.Блоги*: веб-сайт. URL: <https://blog.liga.net/user/yuasadchev/article/27970>
2. Березовська Л.О., Кириченко А.В. Розвиток електронної торгівлі в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1614/1551>
3. Березовська Л.О., Кириченко А.В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2508/2427>
4. Асоціація роздрібною торгівлі України (RAU). Онлайн-продажі продуктів та алкоголю зросли на 85 % – дослідження Promodo. Retail Association of Ukraine. Київ : RAU, 2023. URL: <https://rau.ua>
5. Боковець В.В., Давидюк Л.П. Електронна торгівля і її значення для розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. №1. С. 210-214. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-37>
6. Варламова М., Квасницька О., Романець Т. Розвиток багатонаціональних підприємств у сфері електронної торгівлі. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 6 (91). С. 204-213. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu)
7. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
8. Виноградчий В. І., Базака Л. В., Грязнова Д. О., Шостак Ю. В. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. №2. С. 69-75.
9. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року. *Асоціація ритейлерів України – The*

*profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet>

10. B2C, B2B, C2C продажі: що це, приклади та в чому різниця секторів. Shop-Express. URL: <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-types/>

11. Греков А. М. Електронний бізнес (Е-комерція) : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / А. М. Греков; Нац. авіац. ун-т, Ін-т післядиплом. навчання, Бізнес-школа НАУ. Київ : Кондор, 2018. 301 с.

12. Гринько Т. В., Патлаха В. В. Е-комерція в Україні: сучасні тренди у роздрібній торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11 (281). С. С. 6-13.

13. Данько Т. В., Яворська Н.П. Особливості розвитку інтернет-торгівлі та порівняльна характеристика з традиційною торгівлею. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. С. 56-61.

14. Державна служба з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Рекомендації щодо безпечності харчових продуктів при замовленні через Інтернет (роз'яснення, 2024-2025). URL: [https://dpss.gov.ua/news/bezpechnist-kharchovykh-produktiv-zamovlennia-hotovykh-strav-cherez-merezhu-internet?utm\\_source=chatgpt.com](https://dpss.gov.ua/news/bezpechnist-kharchovykh-produktiv-zamovlennia-hotovykh-strav-cherez-merezhu-internet?utm_source=chatgpt.com)

15. Дерід І. О., Ночвіна І. О. Розвиток електронної торгівлі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2021. №56. С. 9-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2021\\_56\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_56_4)

16. Довгань В. М. Інтернет-торгівля як одна з форм електронної торгівлі. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2020. № 1. С. 66-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_Jur\\_2020\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_Jur_2020_1_12)

17. Дослідження українського ринку eCommerce. Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024> (дата звернення: 23.10.2025).

18. Електронна комерція: організація та облік : [навч. посіб.] / Л. М. Явчева, А. П. Гринько, А.С. Крутова, Т. О. Тарасова; М-во освіти і науки України, Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків. : ХДУХТ, 2020. 230 с.

19. Завальний В. М. Проблеми законодавчого забезпечення комерційної (торговельної) діяльності в Україні. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2012. №4. С. 16-20.

20. Загальні відомості про ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». URL: <https://clarity-project.info/edr/01528186/finances>

21. Зосімов В., Берко О. Проблеми та перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні. *Геометричне моделювання та інформаційні технології*. 2018. № 1 (5). URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/gmit5-51.pdf>

22. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>

23. Іванов К. Р. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №6 (276). С. 183-194.

24. Інформація офіційного сайту Міністерства економіки України. «Декларація про глобальну електронну комерцію». URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=6d3d0ba1-219b470a-a9b9-a88f7dbf02ec>

25. Іпполітова І. Я. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>

26. Історія комбіната “Придніпровський”. URL: <https://zlagoda.dp.ua/about/>

27. Карнаушенко А.С., Пантелеймоненко А.О. Електронна торгівля та її значення в розвитку глобальної економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 281-292. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.37>.

28. Кириченко А.В., Березовська Л.О. Логістична діяльність у сфері міжнародної електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/495/474>

29. Кириченко А. В. Розвиток української електронної комерції в контексті російсько-української війни. *The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2022. 1436 p. P. 127-136.

30. Кириченко А. В. Перспективи розвитку логістичної діяльності підприємств електронної комерції. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №9. С. 3-9

31. Клепанчук О. Ю. Управління товарними потоками в системі електронної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 216-222.

32. Коба О. В., Хрипко В. С. Інтернет-торгівля в Україні: сучасний стан та перспективи. *Молодий вчений*. 2024. №7 (131). С. 236-240.

33. Козуб В. О., Бурмака М. О., Пічик К. В. Вплив електронної торгівлі на традиційні ринки в умовах глобальної диджиталізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/about>

34. Кравченко М.О., Манорик Г.О. Вдосконалення управління логістичним забезпеченням системи електронної торгівлі підприємств будівельної промисловості. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №23. С. 122-126. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264647>

35. Кравчук В.В. Перспективи розвитку електронної торгівлі харчовими продуктами в Україні. *Економічні дні – 2025: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів*, 10 квітня 2025 р. Київ: НУБіП України, 2025. 554 с. С. 507-508.

36. Крилов Д.В. Розвиток електронної торгівлі в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.

37. Курський А. Поведінкові звички споживачів e-commerce 2023: як обирають товари онлайн-покупці. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/579472-povedinkovi-zvichki-spozhivachiv-e-commerce-2023-yak-obirayut-tovari-onlayn-rokurci>
38. Кут М. Характеристики інфраструктури електронної торгівлі: виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 46-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-9>.
39. Меджибовська Н. С. Електронна комерція: навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2020. 384 с.
40. Мощинська М.-А., Цалан М. І. Вплив інноваційних технологій на розвиток електронної торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. №49. С. 94-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg\\_2023\\_49\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2023_49_19)
41. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71). № 5. С. 16-21.
42. Ніколаєнко І., Гальченко В. Особливості інтернет-продажів в B2B-секторі. *Економіка та підприємництво*. 2021. Т. 123, № 6. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-6-9>
43. Обруч Г. В., Фролова Н. Л., Пихтін А. В. Управління розвитком підприємств на основі цифрової трансформації логістичних процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №83. С. 244-253. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2023\\_83\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_83_29)
44. Олійник О. Синергетичний вплив електронної та швидкої торгівлі на харчову промисловість в Україні. *Український економічний часопис*. 2024. №6. С. 87-93. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-14>
45. Опендата-бот. Понад 300 тисяч нових фопів відкрилося у 2023 році – Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-2023-12>.

46. Патраманська Л.Ю. Електронна комерція: переваги та недоліки. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4505>
47. Панасюк Т.С., Скрипник Н.Є. Особливості розвитку інтернет-торгівлі у світовому просторі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 310-316. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/56.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/56.pdf)
48. Плєскач В.Л. Електронна комерція: [підручник] / В.Л. Плєскач, Т.Г. Затонацька. Київ : Знання, 2021. 535 с.
49. Податковий Кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
50. ПРАТ «Комбінат Придніпровський». URL: <https://opendatabot.ua/c/01528186>
51. ПРАТ «Комбінат Придніпровський». URL: <https://uadairy.com/prat-kombinat-prydniprovsjki/>
52. Приватне акціонерне товариство "Комбінат"Придніпровський". URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/01528186>
53. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 22.12.2003 р. № 852-IV. *Відомості Верховної Ради*. 2003. № 36. С. 1029-1035.
54. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 р. № 851. *Урядовий кур'єр*. 2003. № 119. С. 1-6.
55. Про електронну комерцію: Закон від 03.09.2015 № 675-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 45. ст. 410
56. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України від 06.07.1995 р. № 265/95-ВР. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/53818.html>
57. Про захист прав споживачів: Закон України від 10 червня 2023 року № 3153-IX. *Відомості Верховної Ради*. 2023. №78. ст .276. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text>

58. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні: Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2346-III. *Відомості Верховної Ради*. 2001. № 29. С. 1005-1012
59. Про телекомунікації: Закон України від 18 листопада 2003 р. № 1280-IV. *Відомості Верховної Ради*. 2004. № 12. С. 987-993.
60. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Дорош-Кізим М. М. Аналіз цифрової поведінки споживачів в умовах розвитку електронної торгівлі. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 223-229.
61. Рижкова Г. А. Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №4. С. 120-129.
62. Ринок електронної торгівлі в Україні. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/expert/2017/about-e-commerce-market-in-ukraine>
63. Рожко В. І., Татарко Д. Ю. Маркетингова логістика в електронній торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 439-446. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2023\\_12\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_12_60)
64. Рокицька А. В., Огороднік І. В. Дослідження особливостей та розвитку електронної торгівлі в сучасних умовах України. *Будівельні матеріали та вироби*. 2023. №1-2. С. 63-67.
65. Сак Т.В., Ховхалюк Д.О. Електронна торгівля в Україні: стан, тенденції, перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. №4. № 3. С. 73-85. URL: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/112>
66. Свидрук І. І. Особливості організації традиційної та електронної торгівлі. *Науковий вісник*. 2017. №17. С. 284-289.
67. Система WMS управління складом. URL: <https://bevol.com.ua/solutions/wms>
68. Система управління складом – роль та функції у логістичному ланцюжку. URL: <https://erp.org.ua/sistema-upravlenija-skladom-wms>
69. Скригун В. О., Грибков С. В. Штучний інтелект у підвищенні ефективності операційних процесів закладів харчування: від прогнозування

попиту до автоматизації обслуговування. *Наукові праці Другої міжнар. наук.-практ. конф. «Штучний інтелект та інформаційні технології» (АІТ-2025)*, 3-4 червня 2025 р. (Київ, Україна). Київ : НУХТ, 2025. 339 с. С. 84-86.

70. Тардаскіна Т. М. Електронна комерція : навчальний посібник / Т. М. Тардаскіна, Є. М. Стрельчук, Ю. В. Терешко. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2021. 244 с.

71. Тенденції 2024 електронної торгівлі в Україні. URL: <https://www.proresultat.com/tendencii-2024-elektronnoi-komercii-v-ukraine>

72. Топ-5 фулфілмент операторів для інтернет магазинів. URL: <https://landinglist.com.ua/top-5-fulfilment-operatoriv-dlya-internet-magazyniv>

73. Тренди та виклики українського ринку eCommerce у 2024 році. URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce>

74. Трубін І. О. Правові засади функціонування електронних грошей у сфері електронної торгівлі: монографія. Київ : Алерта, 2019. 136 с.

75. Усе, що вам потрібно знати про FIFO (First-In, First-Out) у логістиці. URL: <https://logos3pl.com/uk/blog/everything-you-need-to-know-about-fifo-first-in-first-out-in-logistics>

76. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: автореф. дис. док. екон. наук: 08.07.05. / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2005. 39 с.

77. Цивільний кодекс України, Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

78. Чотири закони e-Grocery або як продавати продукти в інтернеті. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/e-grocery>

79. Шалева О. І., Кондратенко А. М. Стан, проблеми та перспективи розвитку інтернет-торгівлі продуктами харчування в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 796-804.

80. Шаманов С. 5 фактів про український е-commerce у 2023 році, які варто побачити кожному інтернет-підприємцю. 2024. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-komercziya-v-ukrayini/>

81. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2024. №2 (82). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639>

82. Шевчук І. Б. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін. Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2020. 455 с.

83. Шкригун Ю. О. "Електронний бізнес", "електронна комерція" та "електронна торгівля": відмінності й особливості. *Управління економікою: теорія та практика*. Чумаченківські читання. 2020. №22. С. 312-325.

84. Щербак О. Електронна торгівля. Українська та світова практика правового регулювання. *Юрист і закон*. 2022. № 43. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA016163](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA016163)

85. Юдін О. М. Системи електронної торгівлі: створення, просування і розвиток: навч. посіб. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2018, 201 с.

86. Як українські інтернет-магазини працювали у 2021-2024 роках: е-commerce статистика і прогнози. URL: <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-statistics/>

87. AHDB. Pandemic year brings about huge growth for online grocery. Agriculture and Horticulture Development Board (AHDB). URL: <https://ahdb.org.uk/news/consumer-insight-pandemic-year-brings-about-huge-growth-for-online-grocery>

88. Alzahrani J. The impact of e-commerce adoption on business strategy in Saudi Arabian small and medium enterprises (SMEs). *Review of Economics and Political Science*. 2019. № 4.1. P. 3-26.

89. Axios. Online grocery's staying power. URL: <https://www.axios.com/2021/06/23/online-grocery-delivery-post-pandemic>

90. Berezovska L., Kyrychenko A. Development of electronic commerce in Ukraine and the EU. *Economics and Society*. 2022. №42. C. 2524-0072.
91. Berezovska L., Kyrychenko A. Tsyfrovyi marketynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti komertsiinoi diialnosti pidpriumstva pid chas viiny. *Ekonomika ta suspilstvo–Economics and Society*. 2023. №51. c. 2524-0072.
92. Brick Meets Click. eGrocery Lookout – Market trends. URL: <https://www.brickmeetsclick.com/egrocery-insights/lookout>
93. Ecommerce Share of Retail Sales (2021-2027). Oberlo. URL: <https://www.oberlo.com/statistics/ecommerce-share-of-retail-sales>
94. E-commerce Worldwide. Altagamma. URL: <https://altagamma.it/media/source/e-commerce-worldwide-statista-dossier.pdf>
95. eMarketer. Online Grocery Sales Worldwide – Forecast and Analysis, 2024. URL: <https://www.emarketer.com>
96. Emarketer. Worldwide retail ecommerce forecast 2024. URL: <https://www.emarketer.com/content/worldwide-retail-ecommerce-forecast-2024>
97. Ilchuk M., Kyrychenko A., Vodnitskyi M. Development of e-Commerce in Ukraine in the War and Post-War Conditions. *Science and Innovation*. 2023. №19(3). C. 3-14.
98. JPMorgan. Global E-commerce Trends Report. URL: <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpm/treasury-services/documents/global-e-commerce-trends-report.pdf>
99. Kantar. Ecommerce grows its share of the global FMCG market. URL: <https://www.kantar.com/north-america/inspiration/retail/ecommerce-grows-its-share-of-the-global-fmcg-market>
100. Kwilinski A. et al. E-Commerce: Concept and legal regulation in modern economic conditions. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2019. № 22. P. 1-6.
101. Promodo. Ukrainian E-commerce Market Report 2023. Promodo Group. Харків : Promodo, 2023. URL: <https://promodo.ua/ecommerce-report-2023>

102. Retail e-Commerce Sales Worldwide from 2014 to 2027. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

103. Statista. Share of food and beverage sales in e-commerce by region/ Statista Inc., 2024. URL: <https://www.statista.com>

104. Syniavska O. Electronic trade in Ukraine: trends and prospects for development. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism.* 2019. № 9. P. 126-132. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-9-16>

105. Top Ecommerce Companies in 2024. Oberlo. URL: [https://www.reportlinker.com/market-report/E-Commerce/510738/E-Commerce?term=e-commerce%20industry&matchtype=p&loc\\_interest=&loc\\_physical=9198603&utm\\_group=standard&utm\\_term=e-commerce%20industry&utm\\_campaign=ppc&utm\\_source=google\\_ads&utm\\_medium=paid\\_ads&utm\\_content=transactionnel-1&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=15072746546&gclid=CjwKCAjw3tzHBhBREiwAlMJoUuVdgeK3wPiRDAWwbxtCCiAI6\\_TDr6AmwMiFooyWRprq4KymGUOgThoCq1cQAvD\\_BwE](https://www.reportlinker.com/market-report/E-Commerce/510738/E-Commerce?term=e-commerce%20industry&matchtype=p&loc_interest=&loc_physical=9198603&utm_group=standard&utm_term=e-commerce%20industry&utm_campaign=ppc&utm_source=google_ads&utm_medium=paid_ads&utm_content=transactionnel-1&gad_source=1&gad_campaignid=15072746546&gclid=CjwKCAjw3tzHBhBREiwAlMJoUuVdgeK3wPiRDAWwbxtCCiAI6_TDr6AmwMiFooyWRprq4KymGUOgThoCq1cQAvD_BwE)

106. Top Ecommerce Statistics for 2024. Adobe Experience Cloud Blog. URL: <https://business.adobe.com/blog/basics/2024-ecommerce-statistics>

## ДОДАТКИ

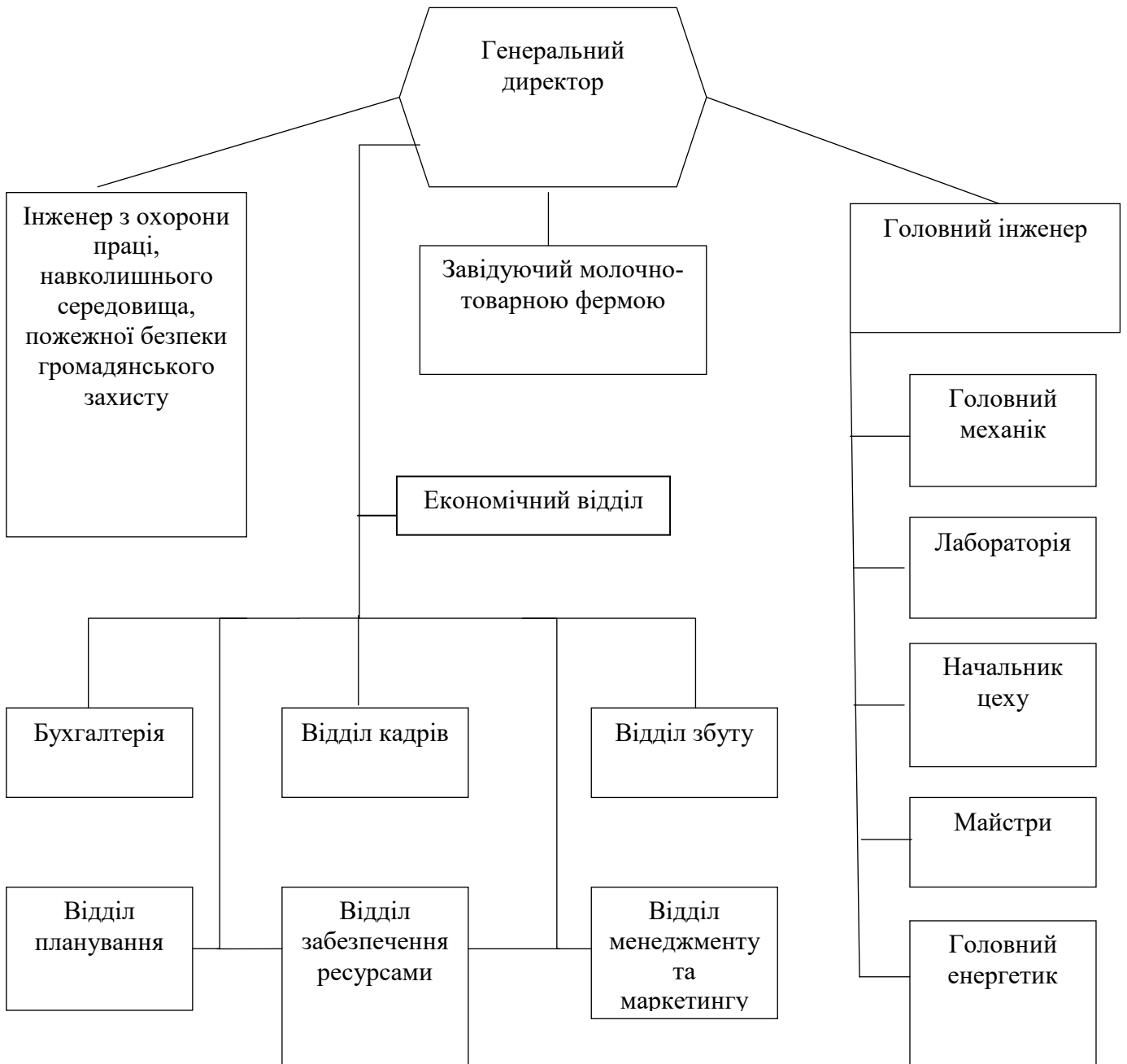


Рис. А.1. Ієрархічна лінійно-функціональна структура підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

## Фінансова звітність 2022-2024 рр.

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	651,00	756,00	720,00
первісна вартість	1001	20821,00	20926,00	20926,00
накопичена амортизація	1002	20170,00	20170,00	20206,00
Основні засоби	1010	214937,00	258544,00	303473,00
первісна вартість	1011	214937,00	533108,00	632992,00
знос	1012	0,00	0,00	0,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	0,00	0,00
первісна вартість	1016	0,00	0,00	0,00
знос	1017	0,00	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00	0,00
первісна вартість	1021	0,00	0,00	0,00
накопичена амортизація	1022	0,00	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	124,00	129,00	139,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00	0,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00	0,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	215712	259429,00	304332,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	144608	176565,00	283441,00
Виробничі запаси	1101	109233	137489,00	223735,00
Незавершене виробництво	1102	22642	18122,00	32083,00
Готова продукція	1103	12273	20619,00	27397,00
Товари	1104	460	335,00	226,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00	0,00
Депозити перестрашування	1115	0,00	0,00	0,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	87485,00	150678,00	157615,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	26327	22635,00	26282,00
з бюджетом	1135	2073	272,00	5182,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00	0,00
з нарахованих доходів	1140	0,00	0,00	0,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	0,00	0,00

Назва рядка	Код рядка	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8332	3245,00	8753,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	89923	175183,00	162445,00
Готівка	1166	927	1901,00	458,00
Рахунки в банках	1167	88996	173282,00	161987,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	0,00	0,00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	0,00	0,00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	0,00	0,00
резервах незароблених премій	1183	0,00	0,00	0,00
інших страхових резервах	1184	0,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	694	754,00	989,00
Усього за розділом II	1195	359442	529332,00	644707,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	0,00	0,00
Баланс	1300	575154	788761,00	949039,00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17500	17500,00	17500,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	28464	38486,00	44956,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	452341	604861,00	725895,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1495	498305	660847,00	788351,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	0,00	0,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	0,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	0,00	0,00

Назва рядка	Код рядка	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн
Цільове фінансування	1525	0,00	0,00	0,00
Благодійна допомога	1526	0,00	0,00	0,00
Страхові резерви	1530	0,00	0,00	0,00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	0,00	0,00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	0,00	0,00
резерв незароблених премій	1533	0,00	0,00	0,00
інші страхові резерви	1534	0,00	0,00	0,00
Інвестиційні контракти	1535	0,00	0,00	0,00
Призовий фонд	1540	0,00	0,00	0,00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом II	1595	0,00	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0,00	0,00	0,00
Короткострокові кредити банків				
Векселі видані	1605	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	0,00	0,00
товари, роботи, послуги	1615	51207	87633,00	117370,00
розрахунками з бюджетом	1620	4642	10187,00	3003,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3891	8217,00	1260,00
розрахунками зі страхування	1625			0,00
розрахунками з оплати праці	1630	8413	12464,00	13332,00
за одержаними авансами	1635	1196	1900,00	1705,00
за розрахунками з учасниками	1640	11083	15145,00	23258,00
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00	0,00
за страховою діяльністю	1650	0,00	0,00	0,00
Поточні забезпечення	1660	0,00	0,00	0,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00	0,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	308,0	585,00	2020,00
Усього за розділом III	1695	76849	127914,00	160688,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		0,00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		0,00	
Баланс	1900	575154	788761,00	949039,00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2054535	2522080,00	3392267,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,00	0,00	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	0,00	0,00	0,00
Премії, передані у перестраховання	2012	0,00	0,00	0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0,00	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0,00	0,00	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1594123)	1969255,00	2811377,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00	
Валовий: прибуток	2090	460412	552825,00	580890,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0,00	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0,00	0,00	0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0,00	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0,00	0,00	0,00
Інші операційні доходи	2120	10284	8597,00	7835,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0,00	0,00	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,00	0,00	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0,00	0,00	0,00
Адміністративні витрати	2130	(68738)	75707,00	87972,00
Витрати на збут	2150	(235213)	292086,00	346633,00
Інші операційні витрати	2180	(3400)	5252,00	3678,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0,00	0,00	0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	163345	188377,00	150442,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00	
Інші фінансові доходи	2220		14315,00	15636,00
Інші доходи	2240	929	107,00	322,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0,00	0,00	0,00

Назва рядка	Код рядка	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн
Фінансові витрати	2250	4	0,00	0,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	2270	1058	12,00	7,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	163212	202787,00	166393,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-30136	-37671,00	-30209,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,00	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	133076	165116,00	136184,00
<b>Сукупний дохід</b>				
Назва рядка	Код рядка	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0,00	0,00	0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0,00	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	2410	0,00	0,00	0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0,00	0,00	0,00
Інший сукупний дохід	2445	0,00	0,00	0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0,00	0,00	0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	133076	165116,00	136184,00
<b>Елементи операційних витрат</b>				
Назва рядка	Код рядка	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1356302	1704390,00	2478102,00
Витрати на оплату праці	2505	209601	235649,00	297959,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	45926	51443,00	65177,00
Амортизація	2515	36270	40459,00	56782,00
Інші операційні витрати	2520	293218	332930,00	407325,00
Разом	2550	1941317	2364871,00	3305345,00