

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 **«Розвиток підприємницької діяльності у сфері  
матеріально-технічного забезпечення»**

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

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

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Михайло МАРШАЛОК**

Виконав

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Микола ВОСКРЕСЕНСЬКИЙ**

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.

**З А В Д А Н Н Я**  
**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**  
**Воскресенському Миколі Миколайовичу**  
(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: **«Розвиток підприємницької діяльності у сфері матеріально-технічного забезпечення»**

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

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

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: дані підприємницьких структур у сфері матеріально-технічного забезпечення, дані науково-дослідних установ, органів державної влади, міністерств і відомств, інформаційні матеріали, дані мережі Internet, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативні та законодавчі акти.

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоритичні основи розвитку підприємницької діяльності у сфері МТЗ
2. Оцінка розвитку підприємницької діяльності на основі ТОВ «Епіцентр К» у сфері МТЗ
3. Стратегічні напрями розвитку підприємницької діяльності

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

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

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

Михайло МАРШАЛОК

Завдання прийняв до  
виконання

Микола ВОСКРЕСЕНСЬКИЙ

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «**Розвиток підприємницької діяльності у сфері матеріально-технічного забезпечення**» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 88 сторінках друкованого тексту і містить 15 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань.

*Об'єктом дослідження* є підприємницька діяльність у сфері матеріально-технічного забезпечення.

*Предметом дослідження* є процеси, механізми та інструменти розвитку підприємницької діяльності в системі матеріально-технічного забезпечення, що забезпечують ефективність функціонування підприємства.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади розвитку підприємницької діяльності у сфері МТЗ. Розкрито економічну сутність матеріально-технічного забезпечення, охарактеризовано його функціональні елементи, узагальнено сучасні методи, моделі та інструменти управління, окреслено актуальні проблеми та тенденції розвитку підприємницької діяльності в умовах цифровізації та ринкової нестабільності.

У другому розділі здійснено аналітико-діагностичну оцінку підприємницької діяльності у сфері МТЗ на основі діяльності ТОВ «Епіцентр К». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано ефективність підприємницької діяльності та системи забезпечення, визначено ключові фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також окреслено проблеми функціонування МТЗ у компанії.

У третьому розділі сформовано пропозиції щодо вдосконалення підприємницької діяльності ТОВ «Епіцентр К» у сфері матеріально-технічного забезпечення. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення ефективності, розроблено рекомендації щодо оптимізації логістичних, закупівельних та складських процесів, удосконалення системи контролю та оцінки результативності, а також проведено прогнозування очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

**Ключові слова:** підприємницька діяльність, матеріально-технічне забезпечення, логістика, управління запасами, бізнес-процеси, ефективність, стратегічний розвиток, оптимізація.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП .....   | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ..... | 9  |
| 1.1. Економічна сутність та особливості підприємницької діяльності у сфері матеріально-технічного забезпечення.....           | 9  |
| 1.2. Сучасні підходи та методи управління підприємницькою діяльністю в МТЗ .....  | 13 |
| 1.3. Проблеми, тенденції та науково-практичні підходи до вдосконалення підприємницької діяльності .....                       | 19 |
| Висновки до розділу 1 .....   | 23 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....   | 25 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» та системи МТЗ .....  | 25 |
| 2.2. Аналіз ефективності підприємницької діяльності у сфері МТЗ .....   | 34 |
| 2.3. Діагностика впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «Епіцентр К» .....                           | 37 |
| Висновки до розділу 2 .....   | 45 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» У СФЕРІ МТЗ..             | 47 |
| 3.1. Стратегічні напрями розвитку підприємницької діяльності .....  | 47 |
| 3.2. Оптимізація системи матеріально-технічного забезпечення .....  | 49 |
| 3.3. Прогнозування та оцінка результатів впровадження заходів.....  | 53 |
| Висновки до розділу 3 .....   | 65 |
| ВИСНОВКИ.....   | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 69 |
| ДОДАТКИ.....  | 79 |

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високою динамічністю, посиленням конкурентного тиску та зростанням ролі ефективного управління підприємствами у забезпеченні їх стійкого функціонування. За таких умов особливого значення набуває необхідність наукового переосмислення й удосконалення системи управління підприємницькими структурами, адже їх результативність безпосередньо визначає стан національної економіки. Актуальність обраної теми полягає у тому, що, незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених організації господарської діяльності, управлінські процеси в сучасних умовах залишаються суперечливими та потребують подальшого вивчення. Зокрема, трансформаційні процеси в економіці, цифровізація бізнесу, нестабільність зовнішнього середовища та зміни у споживчій поведінці створюють нові виклики для підприємств і формують потребу у пошуку ефективних інструментів їх адаптації.

На практиці існуючі проблеми вирішуються через удосконалення систем менеджменту, впровадження стратегічних підходів до розвитку підприємств, оновлення механізмів управління персоналом, логістичними та виробничими процесами. Значна частина цих питань регламентується нормативно-правовими актами України, державними програмами підтримки підприємництва та галузевими стандартами, однак їх практична реалізація нерідко супроводжується організаційними труднощами, нестачею ресурсів, інформаційними прогалинами та невідповідністю механізмів сучасним умовам ринку.

Аналіз наукової літератури свідчить, що проблематика управління підприємствами широко висвітлювалася у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких можна виокремити роботи О. Амоші, І. Бланка, А. Чухно, П. Друкера, М. Портера та ін. Дослідники розглядають питання організації виробничої та управлінської діяльності, стратегічного розвитку,

кадрової політики, економічного аналізу та оцінювання ефективності. Водночас низка факторів залишаються недостатньо дослідженими, зокрема особливості функціонування підприємницьких структур у сучасних умовах ринкової невизначеності, специфіка використання новітніх методів управління, цифрових технологій та інструментів оптимізації бізнес-процесів. Недостатня розробленість цих питань і зумовила вибір теми дослідження.

Метою роботи є розробка і обґрунтування практичних підходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом удосконалення його системи управління та оптимізації основних бізнес-процесів.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- вивчити теоретичні засади управління підприємством та узагальнити наукові підходи до його розвитку;

- проаналізувати сучасний стан функціонування підприємства, визначити основні проблеми та чинники їх виникнення;

- оцінити організаційно-економічні показники діяльності та ефективність управлінських рішень;

- дослідити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність підприємства;

- розробити механізми удосконалення системи управління та обґрунтувати їх практичну доцільність;

- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та окреслити перспективи їх упровадження.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність у сфері матеріально-технічного забезпечення.

Предметом дослідження є процеси, механізми та інструменти розвитку підприємницької діяльності в системі матеріально-технічного забезпечення, що забезпечують ефективність функціонування підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило застосування таких методів: системно-аналітичного — для узагальнення теоретичних підходів та концепцій; статистико-економічного — для оцінювання сучасного стану, тенденцій та динаміки діяльності підприємства; графічного — для візуалізації результатів аналізу; методів групування і порівнянь — для виявлення залежностей та зіставлення показників; системно-ситуаційного — для дослідження управлінських процесів підприємства; аналізу й синтезу — для деталізації об'єкта дослідження; абстрактно-логічного — для формулювання висновків і узагальнень.

Інформаційною основою роботи є нормативно-правові документи, наукова та спеціалізована література, статистичні дані, внутрішня звітність підприємства, аналітичні матеріали та електронні ресурси.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні теоретичних підходів до вдосконалення управління підприємством та обґрунтуванні практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення його ефективності в сучасних умовах. Практична значущість полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності конкретного підприємства, а також у розробці прикладних заходів щодо оптимізації його управлінських процесів.

Структура роботи включає вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить вісімдесят вісім сторінок, містить п'ятнадцять таблиць, шість рисунків, вісімдесят використаних літературних джерел. Послідовність розміщення матеріалу забезпечує логічний перехід від теоретичного обґрунтування проблеми до її практичного аналізу та розробки рекомендацій.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

### **1.1. Економічна сутність та особливості підприємницької діяльності у сфері матеріально-технічного забезпечення**

Підприємницька діяльність у сфері матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) виступає основним елементом забезпечення функціонування сучасних виробничих і торговельних систем. Економічна сутність цієї діяльності полягає у створенні, розподілі та спрямуванні матеріальних ресурсів і супутніх послуг таким чином, щоб забезпечити безперервність виробничих процесів, оптимізувати витрати і підвищити рівень задоволення кінцевого споживача. Підприємництво в МТЗ реалізує функцію трансформації потоків матеріальних ресурсів у конкурентну перевагу підприємства шляхом організації закупівель, зберігання, транспортування, обробки й розподілу товарів та матеріалів.

Економічна природа МТЗ формує своєрідну комбінацію логістичних, комерційних та аналітичних завдань. Логістичний фактор включає управління ланцюгом поставок, транспортною інфраструктурою і складами; комерційний — вибір постачальників, умови закупівель, ціноутворення; аналітичний — прогнозування попиту, фінансове планування та оцінка оборотності запасів. У результаті підприємницька діяльність у цій сфері має бути спрямована не лише на мінімізацію собівартості одиниці продукції, а й на забезпечення потрібного рівня сервісу — своєчасності поставок, наявності товарних позицій і якості обслуговування внутрішніх та зовнішніх клієнтів [2].

Особливістю підприємництва в МТЗ є одночасна орієнтація на внутрішні (внутрішньофірмові) і зовнішні ринки. З позицій внутрішньої логіки підприємства МТЗ забезпечує ресурсну автономію виробничих

підрозділів, гарантує виконання виробничих планів і мінімізує простої. З погляду ринку МТЗ формує конкурентоспроможну пропозицію — для торговельних мереж це асортимент, для промислових підприємств — гарантована наявність комплектуючих і сировини. Така подвійна орієнтація визначає багаторівневий характер ризиків і стимулів у цій діяльності: одночасно присутні операційні ризики (збої в постачанні, дефіцит основних SKU), ринкові ризики (коливання цін, зміна попиту) та стратегічні ризики (зміни у регуляторному полі, технологічні зміни) [3, с.152].

Ще однією характерною рисою є інтенсивна залежність ефективності від організації інформаційних потоків. У сфері МТЗ швидкість і якість прийняття рішень безпосередньо визначаються доступністю достовірної інформації про залишки, попит, строкові параметри поставок і ціни. Сучасні підходи до управління МТЗ передбачають інтеграцію ERP-систем, WMS, модулів прогнозування попиту та ВІ-дашбордів, що дозволяє не лише зменшувати рівень запасів, а й підвищувати точність прийняття рішень. Істотною є також взаємодія з постачальниками на основі електронних платформ (e-procurement), що дозволяє знижувати транзакційні витрати і скорочувати цикл укладання договорів [4, с.98].

Економічний ефект від удосконалення підприємницької діяльності в МТЗ вимірюється через комплекс показників, серед яких основними є оборотність запасів, частка логістичних витрат у загальних витратах, рівень запасів безпеки, частка дефектів і бракованих поставок, ступінь задоволеності внутрішніх клієнтів [5, с.123]. Для практичного застосування доцільно використовувати вимірювальну матрицю, що поєднує фінансові, операційні та якісні показники; приклад такої матриці наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Основні групи показників ефективності МТЗ і їх інтерпретація

| Група показників   | Конкретні метрики  | Інтерпретація та використання                                  |
|--------------------|--|--|
| Операційні         | Оборотність запасів (дні); час поповнення (lead time)                        | Оцінка швидкості обігу товарів, визначення політики поповнення |
| Фінансові          | Частка логістичних витрат у собівартості (%); капітал, вкладений у запаси    | Визначення впливу МТЗ на фінансові результати                  |
| Якісні             | Частка дефектних поставок; точність виконання замовлень (%)                  | Оцінка якості взаємодії з постачальниками та роботи складів    |
| Клієнт-орієнтовані | Рівень задоволеності внутрішніх/зовнішніх клієнтів; час виконання замовлення | Вимірювання впливу МТЗ на сервіс і конкурентну позицію         |

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [6; 7]

Розглядаючи процеси МТЗ як ланцюг створення доданої вартості, зручно представити їх у вигляді послідовності операцій: планування потреб — формування замовлень — закупівля — приймання та зберігання — внутрішнє транспортування і комплектація — відвантаження внутрішньому чи зовнішньому споживачу [8]. На рис. 1.1 ілюстровано схему основних елементів ланцюга матеріально-технічного забезпечення та основних взаємозв'язків між ними.

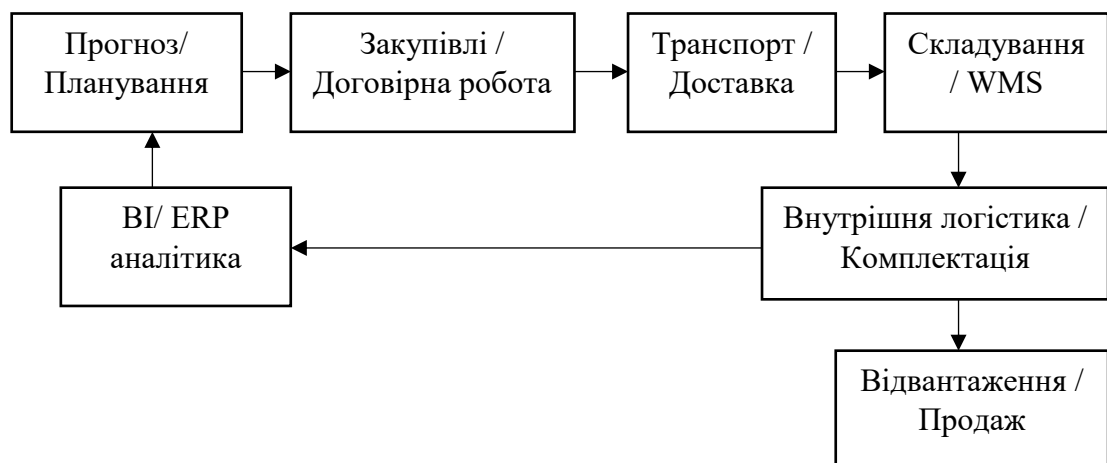


Рис. 1.1. Структурна схема ланцюга матеріально-технічного забезпечення

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [10, с119; 11, с.10]

Ефективність кожного елемента залежить від узгодженості процесів і застосування відповідних методик. Наприклад, застосування ABC/XYZ-сегментації дозволяє розподілити товарні позиції за значимістю і нестабільністю попиту, що дає підстави для диференційованого підходу до політик запасів [9, с.90]. Використання EOQ-моделі або її модифікацій корисне для груп товарів із відносно стабільним попитом, тоді як для сезонних чи швидкозношуваних SKU доцільно застосовувати динамічні моделі поповнення. Вибір методики повинен базуватися на кількісному аналізі ризиків, вартості зберігання і вартості дефіциту, що можна формалізувати у вигляді математичних моделей оптимізації [12, с.51].

Особливу увагу слід приділяти управлінню ризиками та забезпеченню стійкості ланцюга постачання. Ризики мають різну природу: геополітичні та регуляторні — впливають на доступність ресурсів; ринкові — визначають коливання цін і попиту; операційні — пов'язані з логістичними інцидентами, браком або низькою якістю поставок. Система управління ризиками МТЗ повинна включати механізми диверсифікації постачальників, наявність стратегічних запасів для головних позицій, сценарне планування та розвиток партнерських відносин з постачальниками, які передбачають спільне управління ризиками. У практичній площині це часто реалізується через укладання рамкових угод, впровадження систем КРІ для постачальників та проведення аудиту постачальницької бази [13, с.33].

Суттєвим чинником, що визначає конкурентну спроможність підприємницької діяльності в сфері МТЗ, є координація між функціональними підсистемами підприємства: фінансами, продажами, закупівлями та виробництвом. Скоординована робота дозволяє уникати «локальних оптимумів», коли один підрозділ знижує свої витрати за рахунок загального погіршення показників іншого. Для забезпечення координації широко застосовується процес S&OP (Sales & Operations Planning), що інтегрує прогнози продажів з планами виробництва та постачань.

Уніфікований процес планування підвищує прозорість, дозволяє виявляти конфлікти між цілями підрозділів і приймати збалансовані рішення [14].

На рівні організаційних форм підприємницька діяльність у МТЗ може проявлятися в різних моделях: власні служби закупівель і логістики, аутсорсинг логістичних послуг, створення спільних підприємств з постачальниками або інтеграція вертикально (вертикальна інтеграція) з метою контролю основних частин ланцюга постачання [15, с.544]. Кожна з моделей має свої переваги і обмеження: вертикальна інтеграція дає більший контроль, але вимагає значних капіталовкладень; аутсорсинг дозволяє зосередитись на основній діяльності, але потребує ефективного контролю якості зовнішніх партнерів.

Підсумовуючи, економічна сутність підприємницької діяльності в сфері МТЗ полягає в забезпеченні оптимальної координації матеріальних і інформаційних потоків з метою мінімізації загальних витрат і максимізації рівня сервісу для кінцевого споживача. Водночас специфіка цієї діяльності визначається багаторівневою структурою ризиків, високою залежністю від інформаційної інфраструктури та необхідністю інтегрованого підходу до планування й контролю. Раціональна реалізація підприємницьких рішень у МТЗ вимагає поєднання класичних логістичних методів, сучасних ІТ-рішень і механізмів партнерської взаємодії з постачальниками та клієнтами.

## **1.2. Сучасні підходи та методи управління підприємницькою діяльністю в МТЗ**

Сучасні підходи до управління підприємницькою діяльністю в сфері матеріально-технічного забезпечення поєднують класичні логістичні методи з інструментами цифрової трансформації та новими моделями взаємодії між учасниками ланцюга постачання. Основою для цих підходів є прагнення забезпечити одночасне досягнення двох взаємопов'язаних цілей: мінімізації загальних витрат, пов'язаних із запасами й логістикою, та забезпечення

належного рівня сервісу для внутрішніх і зовнішніх клієнтів [16]. Такий підхід передбачає комплексне використання методів оптимізації поповнення запасів, сегментації асортименту, організації процесів постачання і зберігання, а також застосування інформаційних систем для прогнозування, контролю та оперативного реагування на відхилення в роботі ланцюга постачання. У межах цієї концепції класичні моделі, як-от EOQ (модель економічного розміру партії), доповнюються підходами JIT (just-in-time) для швидкозмінних товарних категорій, а також політиками safety stock і reorder point для товарів із високим ризиком дефіциту; вибір конкретної методики відбувається на підставі характеристик попиту, вартості зберігання та вартості дефіциту. Формалізація вибору політик поповнення часто здійснюється через багатокритеріальні моделі оптимізації, де цільова функція мінімізує сумарні витрати при дотриманні нормативів сервісного рівня [17, с.59].

Головним суттєвим елементом сучасного управління є сегментація асортименту, що реалізується через методи ABC/XYZ. ABC-класифікація дозволяє виділити групи товарів за їхнім внеском у загальний обіг і вирішує, де концентрувати зусилля з контролю та інвестицій у запаси, тоді як XYZ-аналіз описує стабільність попиту, що впливає на вибір методів прогнозування й політик поповнення. Комбінація ABC та XYZ дає змогу виробити диференційовані підходи: для категорії A/X застосовуються більш строгі політики та частіші перегляди запасів, для C/Z — простіші, з більшим використанням агрегованих підходів. Для кількісного моделювання поповнення використовують EOQ-формули та їх модифікації з урахуванням сезонності й дискретних постачань; у випадках, коли попит нестабільний або витрати на зберігання низькі, більш доцільні підходи JIT або системи з частішими, але меншими партіями поставок [18, с.290].

Інформаційні технології виступають центральним елементом сучасних методів управління МТЗ. Інтегровані ERP-системи забезпечують єдине джерело даних про залишки, замовлення, рух товарів і фінансові показники,

WMS-системи оптимізують внутрішні складувальні процеси, а системи TMS координують транспортні операції [19, с.54]. Застосування ВІ-аналітики та інструментів прогнозування на основі машинного навчання дозволяє підвищити точність прогнозів попиту, розпізнати сезонні й трендові компоненти, визначити кореляції між маркетинговими активностями та змінами попиту. Поєднання ВІ-дашбордів із автоматизованими алгоритмами формування замовлень дає змогу скоротити час реакції на зміни попиту і знизити рівень надлишкових запасів. Візуалізація основних показників у режимі реального часу забезпечує менеджмент оперативною інформацією для прийняття рішень. У результаті цифрова інфраструктура трансформує управлінський цикл планування — від прогнозу до відвантаження — у скоординований, вимірюваний та ітеративно вдосконалюваний процес [20, с.13].

Моделі співпраці з постачальниками за сучасними підходами переходять від стандартних разових закупівель до стратегічних партнерств, що включають концепції Vendor Managed Inventory (VMI), Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) та рамкові угоди з КРІ. VMI дозволяє частково передати контроль над запасами постачальнику, що знижує транзакційні витрати і дає змогу оптимізувати рівень запасів при збереженні належного сервісного рівня. CPFR-підхід базується на спільному плануванні й прогнозуванні, що зменшує невизначеність у попиті й підвищує точність поставок. Рамкові угоди з прописаними КРІ для постачальників стимулюють підвищення якості поставок і своєчасності, водночас вимагають від підприємства прозорих метрик і механізмів контролю.

Управління ризиками в ланцюгах постачання набуває дедалі більшої ваги у зв'язку з глобалізацією та зростанням волатильності зовнішнього середовища. Сучасні підходи до управління ризиками передбачають не лише ідентифікацію і оцінювання ризиків, а й розробку механізмів їх мінімізації: диверсифікація бази постачальників, формування стратегічних запасів для головних компонентів, страхування логістичних ризиків, використання

мультинаправлених логістичних маршрутів та створення альтернативних джерел постачання. Підхід до управління ризиками інтегрується з фінансовим управлінням через оцінювання TCO (total cost of ownership) і врахування непрямих витрат від простоїв або дефіциту, що дозволяє приймати більш збалансовані інвестиційні рішення [21, с.115].

Організаційні методи управління, які широко застосовуються в МТЗ, включають впровадження процесу Sales & Operations Planning (S&OP), що інтегрує прогноз продажів, план виробництва та план постачань у єдиний цикл перегляду та прийняття рішень. S&OP підвищує узгодженість цілей між відділами і дозволяє своєчасно визначати конфлікти між попитом і можливостями постачання, сприяє прийняттю стратегічних рішень щодо інвестицій у запаси або розширення мережі постачання. Також дедалі частіше застосовуються принципи бережливого виробництва (lean) та Six Sigma у складських і логістичних процесах задля скорочення втрат, зниження дефектів і підвищення ефективності операцій [22, с.421].

Основною частиною сучасного менеджменту є система показників ефективності (KPI) та використання збалансованих систем показників (Balanced Scorecard). KPI у сфері МТЗ повинні поєднувати фінансові, операційні, якісні та клієнт-орієнтовані показники: оборотність запасів, середній час виконання замовлення, частка своєчасних поставок, витрати логістики у відсотках від виручки, рівень дефектності поставок, індекс задоволеності внутрішніх клієнтів [23]. Впровадження збалансованих підходів до вимірювання дозволяє менеджменту оцінювати результати не лише через призму короткострокових фінансових показників, але й через якісні фактори, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність [24, с.12].

Технології зберігання й транспортування також модернізуються: автоматизовані системи складування, конвеєрні рішення, роботи-комплектувальники і використання IoT-датчиків для відстеження стану вантажу підвищують точність і швидкість операцій, знижують людський

фактор і дозволяють застосовувати більш агресивні політики скорочення запасів без зниження сервісного рівня. Розвиток мобільних рішень і електронних торгових платформ сприяє омніканальній взаємодії з клієнтом, коли дані про наявність товарів синхронізуються в усіх каналах продажів [25].

Нижче наведено зведену таблицю сучасних методів та їх практичного призначення, що ілюструє сукупність інструментів, які застосовуються для підвищення ефективності МТЗ (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Сучасні методи управління в МТЗ: призначення, переваги й обмеження

| Метод   | Призначення                              | Переваги   | Обмеження   |
|---|--|--|---|
| ERP / WMS / TMS                                 | Інтеграція даних, автоматизація операцій | Єдине джерело правдивих даних, підвищена швидкість обробки | Висока вартість впровадження, потреба у змінах процесів     |
| ABC/XYZ сегментація                             | Диференціація політик запасів            | Фокус ресурсів на основних позиціях                        | Потребує якісних даних і регулярного оновлення              |
| EOQ / JIT / Safety stock                        | Оптимізація партій замовлень             | Мінімізація сумарних витрат або скорочення запасів         | Чутливість до невизначеності попиту                         |
| VMI / CPFR                                      | Співпраця з постачальниками              | Зниження невизначеності, синхронізація поставок            | Необхідність довіри і технологічної інтеграції з партнерами |
| BI / ML-прогнозування                           | Прогнозування попиту, аналітика          | Підвищення точності прогнозів, виявлення патернів          | Потреба в історичних даних і компетенціях аналітиків        |
| S&OP, Lean, Six Sigma                           | Координація процесів, підвищення якості  | Поліпшення узгодженості і ефективності процесів            | Потребує організаційних змін і тривалих зусиль              |
| Управління ризиками (диверсифікація, страхівка) | Мінімізація впливу ризиків               | Підвищення стійкості ланцюга постачання                    | Додаткові витрати, складність оцінки ризиків                |

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26, с.2]

Ілюстративно інтеграцію основних елементів сучасного підходу до управління МТЗ можна представити схемою, де центральну роль відіграє інформаційна платформа, яка поєднує прогнози попиту, дані про запаси, операційні процеси складування та інформацію від постачальників; така схема демонструє потоки даних і відповідних рішень, що забезпечують адаптивність ланцюга постачання (рис. 1.2).

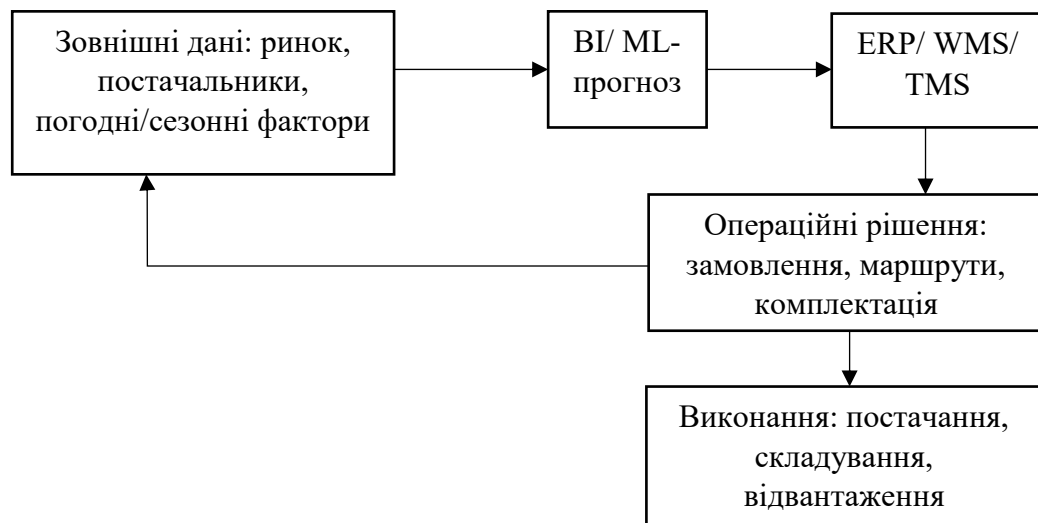


Рис.1.2. Інтегрована модель управління МТЗ (інформаційна платформа як ядро управління)

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [27; 28, с.1769]

Застосування вказаних методів має бути обґрунтоване економічно: оцінювання ефекту змін проводиться через розрахунок економічного впливу на основні показники (скорочення логістичних витрат у відсотках, зниження капіталу, вкладеного у запаси, покращення оборотності, підвищення рівня виконання замовлень) [29]. Для прикладу, оцінка впливу впровадження ML-прогнозування може базуватись на порівнянні точності прогнозу до й після впровадження та подальшому моделюванні зменшення safety stock при збереженні заданого рівня сервісу; результати таких розрахунків відображаються у вигляді таблиць та графіків, що ілюструють очікуване скорочення рівня запасів і відповідне звільнення оборотного капіталу [30].

В підсумку, сучасні підходи до управління підприємницькою діяльністю в МТЗ поєднують оптимізаційні моделі, організаційні процеси координації, стратегічні партнерства з постачальниками та широке використання інформаційних технологій. Упровадження цих підходів вимагає системного підходу: від аналізу даних і змін у процесах до підготовки кадрів та управління змінами, що забезпечує не лише оперативну економію ресурсів, а й підвищення гнучкості та стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

### **1.3. Проблеми, тенденції та науково-практичні підходи до вдосконалення підприємницької діяльності**

Підприємницька діяльність у сфері матеріально-технічного забезпечення стикається з низкою взаємопов'язаних проблем, що виникають як із внутрішніх особливостей організації процесів, так і під впливом зовнішнього середовища. Поєднання фрагментарності інформації, низької якості даних, складності управління широким асортиментом товарів та волатильності попиту призводить до того, що великі системи постачання витрачають надто багато ресурсів на підтримку запасів та компенсацію дефіцитів [31]. У таких умовах знижується оперативність прийняття рішень, погіршується точність прогнозів і зростає ризик накопичення нерентабельних запасів або, навпаки, виникнення дефіциту головних позицій, що негативно впливає на фінансові результати та сервісну репутацію підприємства. Аналіз практики також свідчить, що організаційна інертність, недостатній рівень інтеграції між підрозділами (закупівлі, логістика, продажі, планування) і низький рівень цифрової грамотності персоналу часто унеможливають ефективну трансформацію бізнес-процесів навіть за наявності інвестицій у сучасні ІТ-системи [32].

Разом із цим визначаються явні тенденції, що формують майбутнє МТЗ і вимагають адаптації підприємницьких підходів. Серед таких тенденцій

помітне зростання ролі цифрових рішень, яке проявляється не тільки у впровадженні ERP та WMS, але й у застосуванні технологій машинного навчання для прогнозування попиту, інтернету речей для моніторингу стану вантажу, а також блокчейну для підвищення прозорості ланцюгів постачання. Одночасно наростає значення омніканальності, коли синхронізація даних про наявність товарів у різних каналах продажу стає необхідною умовою забезпечення клієнт-орієнтованого сервісу. Паралельно з цифровізацією посилюються вимоги до екологічної та соціальної відповідальності ланцюгів постачань, що формує потребу в оцінці вуглецевого сліду логістики, оптимізації маршрутів і впровадженні енергоефективних рішень на складах і в транспорті [33, с. 35].

Науково-практичні підходи до вирішення вищезазначених проблем поєднують методи організаційного реформування, технологічні інновації та фінансово-економічний аналіз. Підхід, який все частіше рекомендується в літературі і практиці, базується на інтегрованому управлінні ланцюгом поставок через створення єдиної інформаційної платформи, що об'єднує прогнози попиту, планування виробництва, замовлення у постачальників і управління запасами [34, с.282]. Така платформа стає основою для впровадження процесу Sales & Operations Planning (S&OP), який синхронізує попит і пропозицію та дозволяє приймати зважені рішення щодо інвестицій у запаси чи оптимізації логістичних рішень. У ситуаціях високої невизначеності та частих змін попиту моделі повинні бути гнучкими: поряд із класичними моделями EOQ доцільне застосування адаптивних політик поповнення з частими періодами перегляду та механізмами динамічної корекції safety stock [35, с.17].

Ефективність реформ має підтверджуватися кількісними оцінками; тому в практиці широко застосовується підхід до оцінки економічної доцільності впроваджень через моделювання загальних витрат ланцюга постачання і аналіз чутливості. Розрахунок загальних витрат володіння (ТСО) дозволяє зіставити інвестиції в автоматизацію та зміну політик з

очікуваною економією капіталу, зниженням витрат на зберігання, скороченням обсягів списань і підвищенням рівня виконання замовлень [36, с. 158]. Для ілюстрації такого підходу в таблиці наведено узагальнену матрицю основних проблем, типових причин, їхніх економічних наслідків і орієнтовних науково-практичних рішень, що використовуються для їх подолання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Проблеми у МТЗ, причини, наслідки та практичні підходи до вирішення**

| Проблема  | Причина  | Наслідки                                      | Практичний підхід   |
|---|--|---|---|
| Нестабільність попиту і невідповідність прогнозів | Низька якість даних, відсутність інтегрованих прогнозних моделей | Надмірні запаси або дефіцит, втрата доходів   | Впровадження VI/ML-моделей прогнозування, інтеграція продажів і маркетингу      |
| Фрагментація інформації між підрозділами          | Розрізнені ІТ-системи, слабка інтеграція процесів                | Пізні рішення, дублювання замовлень, затримки | Єдина ERP-платформа, S&OP, встановлення єдиних KPI                              |
| Високі логістичні витрати                         | Неефективні маршрути, надмірні транзитні запаси                  | Зниження маржі, збільшення собівартості       | Оптимізація маршрутів, TMS, переведення частини логістики на аутсорсинг         |
| Ризики постачання (включно з геополітичними)      | Одноманітна база постачальників, відсутність альтернатив         | Простаї виробництва, зриви поставок           | Диверсифікація постачальників, стратегічні запаси для головних SKU              |
| Низька ефективність складування                   | Невпорядковані процеси, відсутність WMS                          | Збільшення часу виконання, погіршення якості  | Впровадження WMS, автоматизація, lean-підходи                                   |
| Недостатня екологічна відповідальність            | Відсутність оцінки впливу, застарілі технології                  | Репутаційні ризики, регуляторні обмеження     | Оцінка вуглецевого сліду, оптимізація енерговитрат, «зелені» логістичні рішення |

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [37]

У процесі практичної реалізації реформ часто застосовують поетапний підхід, що починається з діагностики поточних процесів і їх цифрового рев'ю, продовжується впровадженням базових ІТ-інструментів і

стандартизацією процесів, після чого здійснюється масштабування та оптимізація за допомогою аналітичних моделей і партнерських ініціатив. Суттєвою частиною цього підходу є робота з персоналом: підвищення навичок у сфері аналітики даних, операційного менеджменту та роботи з новими системами має супроводжуватися змінами в організаційній культурі та системах мотивації [38, с. 14]. На рис. 1.3 наведено схему типового циклу трансформації МТЗ, що поєднує діагностику, автоматизацію, аналітику та партнерську інтеграцію.

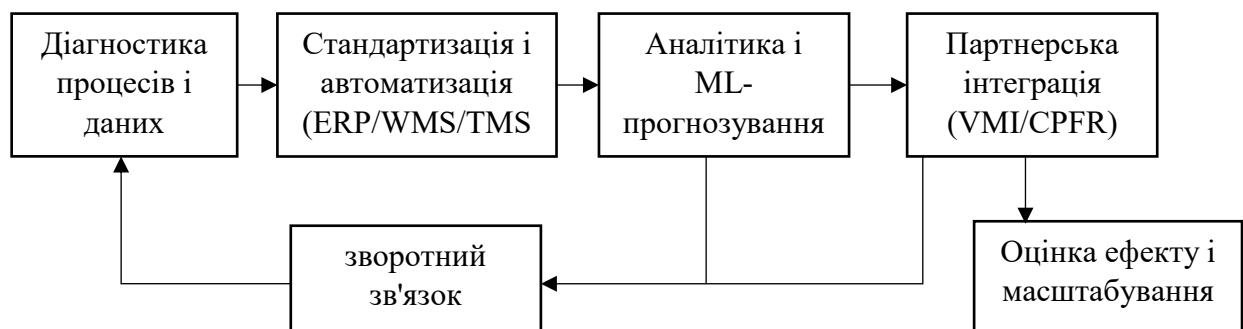


Рис. 1.3. Схема циклу трансформації МТЗ

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [39, с.174; 40]

Паралельно з цими підходами у наукових дослідженнях акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до вимірювання результатів трансформації, що передбачає поєднання фінансових показників з операційними та екологічними метриками [41].

Висновок полягає в тому, що подолання проблем та реалізація тенденцій у сфері МТЗ потребують комплексного застосування організаційних, технологічних і аналітичних підходів. Успішна трансформація залежить не лише від вибору інструментів, а й від системності їх впровадження, обґрунтованого економічного аналізу ефектів і безперервного навчання персоналу, що дозволить підприємству підвищити гнучкість, знизити витрати та посилити конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі було розкрито теоретико-методологічні засади розвитку підприємницької діяльності у сфері матеріально-технічного забезпечення, що дозволило сформувавши цілісне розуміння економічної природи цього сегмента, його сучасних управлінських підходів та основних проблем функціонування. Узагальнення наукових підходів дало змогу уточнити економічну сутність МТЗ як системи забезпечення підприємств ресурсами шляхом раціональної організації закупівель, логістики, складських та облікових процесів. Окреслення особливостей підприємницької діяльності в цій сфері показало, що її результативність визначається здатністю підприємства формувати збалансовані потоки ресурсів за умов волатильності ринкового попиту, мінливості зовнішнього середовища та високого рівня конкуренції.

Аналіз сучасних методів управління МТЗ засвідчив, що ефективність системи значною мірою залежить від рівня цифрової інтеграції процесів, застосування аналітичних технологій прогнозування попиту, використання ERP-, WMS- та TMS-рішень, а також від впровадження концепцій S&OP, lean-логістики та управління запасами на основі оптимізаційних моделей. Як показали узагальнені дані, сучасні тенденції розвитку пов'язані з переходом до повної прозорості ланцюгів постачання, автоматизації рутинних операцій, підвищення екологічної відповідальності та побудови партнерських моделей взаємодії з постачальниками та споживачами.

Водночас визначені проблеми, такі як інформаційна фрагментація, невідповідність прогнозів реальному попиту, високі логістичні витрати, низька ефективність складських процесів та ризики постачання, підтверджують необхідність комплексного вдосконалення підприємницької діяльності. Узагальнення науково-практичних підходів демонструє, що оптимальний розвиток МТЗ можливий лише за умови системної

трансформації, яка поєднує цифровізацію, організаційні зміни, розвиток персоналу та застосування аналітично обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, результати теоретичного аналізу першого розділу створюють фундамент для подальшого дослідження практичних факторів функціонування підприємства, оцінки його матеріально-технічних потоків та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління МТЗ у наступних розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» та системи МТЗ

ТОВ «Епіцентр К» утворює ядро великої української роздрібної групи, яка за останні роки підтвердила статус лідера на ринку товаровиробництва для будівництва, ремонту й облаштування побуту, поєднуючи мережу великих торговельних центрів, розвинену інтернет-платформу та потужну логістичну інфраструктуру [42]. За підсумками 2024 року компанія задекларувала виторг 79,7 млрд гривень, що відображає подальше зростання операційного масштабу мережі; одночасно чистий прибуток у звітному періоді суттєво скоротився і становив 2,2 млн гривень, а вартість активів компанії оцінювалася на рівні приблизно 78–79 млрд гривень, що підкреслює капіталоємний характер бізнесу й інтенсивну інвестиційну модель розвитку нерухомості та логістичних активів [43]. Ці фінансові параметри свідчать про поєднання масштабного продажу з високими операційними витратами та інвестиціями у власні торгові площі й інфраструктуру (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 містить згруповані основні фінансово-економічні показники підприємства за відкритими джерелами (значення наведені в тисячах/млн грн, джерело — офіційні/аналітичні публікації та звітність компанії). Суттєво відзначити, що частина статей фінансових звітів (наприклад, строки і структура окремих статей балансів і звіту про прибутки/збитки) доступна у відкритому вигляді на корпоративному ресурсі групи, що дає змогу провести додаткові розрахунки для аналітико-діагностичних процедур.

Таблиця 2.1

**Основні фінансові та масштабні показники ТОВ «Епіцентр К»**

| Показник                              | Значення   |
|---------------------------------------|--|
| Виторг (дохід від реалізації)         | 79,7 млрд грн (2024)                               |
| Чистий прибуток                       | 2,2 млн грн (2024)                                 |
| Вартість активів (балансова)          | ≈78,6 млрд грн (2024).                             |
| Кількість торговельних центрів/площа  | 71 ТЦ, загальна площа понад 2,2 млн м <sup>2</sup> |
| Кількість найменувань на маркетплейсі | близько 4,5 млн SKU (станом на 2023)               |
| Кількість працівників (орієнтовно)    | ≈38 000 (оцінка 2022).                             |

Джерела: узагальнено за матеріалами [44 - 49]

Організаційна модель ТОВ «Епіцентр К» поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізованим оперативним менеджментом у регіонах. Центральні функції (стратегічне планування, великі закупівлі, розвиток нерухомості, ІТ-інфраструктура) виконуються на рівні групи, тоді як операційні процеси складських і магазинних операцій делеговані регіональним підрозділам і операційним центрам [43]. Така модель дозволяє компанії зберігати ефекти масштабу в закупівлях і інвестиціях у логістичні активи, одночасно швидко реагувати на локальні відмінності попиту. Архітектура ланцюга постачання представлена багаторівневою мережею: постачальники (включно з імпортом), центральні дистрибуційні центри (DC), регіональні склади і магазини — кожен рівень виконує чітко визначені операційні функції (рис. 2.1). На практиці це означає, що частина асортименту централізовано розподіляється через DC, тоді як частина — доставляється безпосередньо до магазинів або видавничих центрів для онлайн-замовлень, що вимагає гібридних політик запасів і диференційованих SLA з логістики.

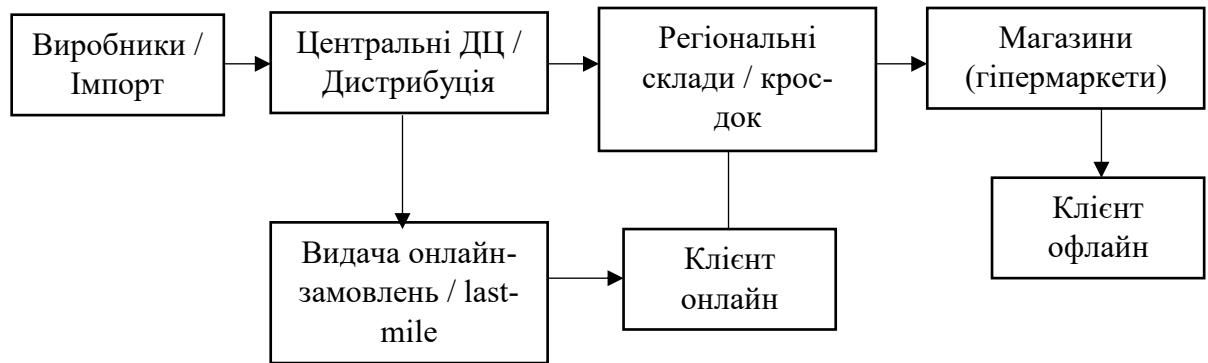


Рис. 2.1. Структура ланцюга постачання ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [43].

Аналіз структури виручки та товарних потоків свідчить про тенденцію до збільшення частки онлайн-продажів і маркетплейсу в загальному обсязі реалізації: за даними аналітичних матеріалів, маркетплейс компанії зріс у кількості найменувань до кількох мільйонів SKU, що розширює потенційну виручку, але водночас створює додаткові вимоги до ІТ-інтеграції, обробки замовлень і контролю якості партій товарів. Розвиток омніканальної моделі прискорив потребу в уніфікованих ERP/WMS/TMS-рішеннях, а також у BI-інструментах для прогнозування попиту та контролю запасів у реальному часі. Ця трансформація відображається у капіталовкладеннях у логістику і нерухомість: власники групи контролюють значний портфель комерційної нерухомості, що дає можливість використовувати ТЦ як «хаби» для розподілу товарів.

Організаційно-економічний аналіз МТЗ у межах компанії передбачає вимір кількісних операційних показників: оборотність запасів у днях, частка логістичних витрат у собівартості товарів, середній lead time від замовлення до поповнення, частка браку і повернень, рівень виконання замовлень у термін. Для наочного відображення сучасного профілю показників подано зведену таблицю (табл. 2.2) із референтними орієнтирами, де частина базових значень узята з відкритих публікацій і офіційної звітності, а деякі — являють

собою розумні орієнтири для мережі такого масштабу (в усіх випадках у роботі слід замінити орієнтири на внутрішні цифрові рядки при доступі до бухгалтерських даних компанії).

Таблиця 2.2

### Зведені операційні орієнтири для МТЗ ТОВ «Епіцентр К»

| Показник                            | Оцінка / орієнтир   |
|-------------------------------------|---|
| Оборотність запасів (дні)           | орієнтовно 40–70 днів (варіюється по категоріям)            |
| Час поповнення (lead time)          | централізовано: 5–14 днів; імпортні категорії — до 30+ днів |
| Частка логістичних витрат у виторгу | оцінка 5–12% (залежить від структури доставки та last-mile) |
| Частка повернень/списань            | орієнтовно 1–3% від виручки                                 |
| Кількість SKU на платформі          | ~4,5 млн (маркетплейс, 2023)                                |

Джерела: узагальнено автором за матеріалами [42 - 49]

Інформаційна інфраструктура є головним фактором результативності МТЗ. Інтегрована ERP-платформа, WMS для управління операціями на складах та TMS для маршрутизації транспортних потоків дозволяють досягати «єдиної правди» щодо запасів і замовлень; одночасно, впровадження ВІ-середовищ і ML-алгоритмів прогнозування дає змогу підвищити точність планування і зменшити safety stock по стабільних позиціях. Публічні повідомлення компанії та інтерв'ю керівництва підтверджують інвестиції в цифровізацію і розширення функцій маркетплейсу, що вплинуло на структуру обігу й підвищило вимоги до інтеграції даних (зокрема, для синхронізації онлайн- та офлайн-каналів).

У контексті кадрового забезпечення та організації процесів суттєвим є масштаб персоналу: за останніми відкритими оцінками, чисельність співробітників групи становила близько 38 тисяч осіб (оціночні дані на 2022 рік), що робить управління людськими ресурсами, навчання та мотивацію основними складовими операційної стійкості. Велика чисельність співробітників поряд із широкою мережею ТЦ обумовлює потребу у

стандартизації процесів, централізованих HR-платформах і програмі підвищення кваліфікації для роботи з новими ІТ-системами.

Ризикова картина підприємства як великих мереж поєднує зовнішні фактори (макроекономічна волатильність, валютні ризики для імпорتنних поставок, геополітичні загрози) та внутрішні операційні ризики (управління SKU-пулом, точність прогнозів, ефективність складів). Практична відповідь компанії базується на диверсифікації джерел постачання, інвестиціях у власні логістичні активи та укладанні рамкових угод з основними постачальниками. Додатково — застосування аналітики TCO (total cost of ownership) при прийнятті рішень про зони зберігання й розподілення товарів, що дозволяє зіставляти вартість зберігання та логістики з потенційною втратою продажів у разі дефіциту. Інвестиції в нерухомість (власні ТЦ і DC) дають змогу контролювати експлуатаційні витрати, проте створюють високу капіталізацію активів у балансі.

Для візуалізації загальної організаційно-економічної картини доцільно представити SWOT-схему, що систематизує сильні та слабкі сторони, можливості й загрози; ця схема використовується як робочий інструмент для переходу до кількісного аналізу та формування проєктно-рекомендаційного блоку (рис. 2.2).

|   |   |
|---|---|
| <b>СИЛЬНІ</b>   | <b>СЛАБКІ</b>   |
| широка мережа ТЦ;<br>великий асортимент;<br>розвинений маркетплейс;<br>потужна ІТ-інфраструктура. | висока капіталоемність активів;<br>управління великою SKU-базою;<br>операційні витрати. |
| <b>МОЖЛИВОСТІ</b>   | <b>ЗАГРОЗИ</b>  |
| зростання онлайн-каналу;<br>оптимізація логістики;<br>впровадження ML-прогнозування.              | волатильність макроринку;<br>логістичні перебої;<br>загострення конкуренції.            |

Рис. 2.2. SWOT-матриця

Джерело: розробка автора

Для узагальнення основних тенденцій розвитку ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках доцільно звести основні фінансово-економічні показники в інтегровану аналітичну таблицю. Такий підхід забезпечує можливість

комплексної оцінки масштабів діяльності підприємства, динаміки його фінансових результатів та ефективності використання ресурсів. Представлені дані дозволяють простежити взаємозв'язок між зростанням виручки, коливаннями чистого прибутку та змінами рентабельнісних коефіцієнтів, що є суттєвим для подальшої діагностики економічного стану компанії. У таблиці узагальнено фактичні значення виручки, прибутковості та активів підприємства, а також обчислені на їх основі індикатори маржі чистого прибутку, коефіцієнта рентабельності активів (ROA) та обіговості активів, які комплексно характеризують ефективність підприємницької діяльності у сфері матеріально-технічного забезпечення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних фінансово-економічних показників розвитку  
ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках (тис.грн)**

| Показники                       | 2022   | 2023   | 2024   | Відхилення<br>2024/2022 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------|
| Доходи, тис. грн                | 54 137 | 69 151 | 77 394 | 23 257                  |
| Чистий прибуток,<br>тис. грн    | 2 452  | 3 065  | 2 161  | -291                    |
| Активи, тис. грн                | 61 540 | 70 706 | 78 764 | 17 224                  |
| Зобов'язання, тис.<br>грн       | 35 895 | 41 996 | 47 920 | 12 025                  |
| Чиста маржа<br>(NPM)            | 4,5%   | 4,4%   | 2,9%   | -1,6 п.п.               |
| Рентабельність<br>активів (ROA) | 4,0%   | 4,3%   | 2,9%   | -1,1 п.п.               |

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [42 - 49]

Аналіз показників свідчить про те, що протягом 2022–2024 років ТОВ «Епіцентр К» демонструє стабільне зростання доходів, які збільшилися на 23 257 тис. грн або приблизно на 43%. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та послуг підприємства і здатність залучати більше клієнтів на ринку. Разом із тим чистий прибуток знизився на 291 тис. грн порівняно з 2022 роком, що при зростанні доходів свідчить про збільшення витрат, зниження ефективності операційної діяльності або зростання фінансових зобов'язань, що негативно впливає на кінцевий фінансовий результат.

Активи підприємства за цей період зросли на 17 224 тис. грн, що свідчить про розширення ресурсної бази, а зобов'язання зросли на 12 025 тис. грн, тобто підприємство активно залучає зовнішнє фінансування. Зростання зобов'язань вимагає ретельного контролю, оскільки збільшує фінансові ризики та потребує підвищеної дисципліни управління борговими ресурсами.

Чиста маржа знизилася з 4,5% до 2,9%, що вказує на погіршення прибутковості продажів через збільшення витрат або зменшення маржинальної частки продукції. Рентабельність активів зменшилася з 4,0% до 2,9%, що відображає зниження ефективності використання ресурсів підприємства для отримання прибутку.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і активів, проте зниження чистого прибутку та рентабельності вказує на необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання активів і контролю фінансових зобов'язань. Для стабільного розвитку ТОВ «Епіцентр К» слід зосередитися на підвищенні операційної ефективності, управлінні витратами та збалансуванні фінансової стратегії для збереження прибутковості.

Аналіз структури собівартості й витрат (за відкритими публікаціями та типовою структурою галузі) показує, що суттєву частку у формуванні маржі поглинають логістичні витрати, витрати на утримання торгових площ і змінні витрати, пов'язані з маркетингом та обслуговуванням клієнтів. Орієнтовна питома вага логістичних витрат у виручці в подібних мережах знаходиться у межах 5–12 % залежно від частки last-mile, ефективності маршрутів і політики доставки; у випадку «Епіцентру» з великою мережею ТЦ і власною нерухомістю частка може бути ближче до нижньої межі при оптимальному використанні DC, або вища при активній доставці з магазинів/last-mile. Це означає, що оптимізація маршрутів, зонування складів і перерозподіл частини логістики на більш ефективні схеми може помітно вплинути на чисту маржу.

Показник оборотності запасів у днях, який у великому роздрібному ритейлі має сильно варіюватися по товарних категоріях, для «Епіцентру» за орієнтиром становить близько 40–70 днів. Якщо припустити середнє значення 55 днів, то інтерпретація така: на рівні портфеля товарів половина обороту здійснюється за близько двох місяців, що означає зв'язок значної частки оборотного капіталу у запасах. Скорочення середніх запасів на 10–15 % при збереженні сервісного рівня звільнить значні обігові кошти і знизить витрати на зберігання, що може позитивно вплинути на ROA і маржу. Однак скорочення запасів вимагає підвищення точності прогнозів і інтеграції з постачальниками (VMI, CPFR).

Крім чисто фінансових метрик, сутєвими є показники операційної якості: частка дефектних поставок, рівень виконання замовлень у термін, час обробки онлайн-замовлення (order-to-delivery). Публічні дані дають лише загальні орієнтири (наприклад, частка повернень/списань близько 1–3 % виручки), але для конкретних управлінських рішень потрібні внутрішні метрики по SKU і регіонах. На основі таких даних керівництво може обґрунтовувати інвестування в WMS або автоматизацію сортувальних потужностей, що дасть змогу скоротити час комплектації й підвищити точність відвантажень.

Географічна структура мережі та інвестиції в нерухомість (71 ТЦ, понад 2,2 млн м<sup>2</sup> торгівельної площі) дають компанії стратегічні переваги у вигляді контролю над торговими площами та можливості використовувати їх для розподілу й last-mile, але одночасно створюють високий рівень капіталізації активів у балансі і фіксують частину капіталу у менш ліквідній формі. Саме через це asset turnover близький до одиниці: велика частина активів пов'язана із землекористуванням, будівництвом і довгостроковими інвестиціями, а не лише з оборотними активами. У практичному управлінні це означає, що для підвищення рентабельності акцент на оперативній ефективності (зниження операційних витрат, оптимізація запасів, збільшення

частки високомаржинальних товарів) може давати швидший ефект, ніж спроби значно скоротити баланс активів.

Окремо слід розглянути структуру доходів за каналами: офлайн-торгівля залишається основним джерелом виручки, проте маркетплейс з кількома мільйонами SKU і онлайн-продажі нарощують вагу, що створює необхідність інвестувати у інтегровані ERP/WMS/TMS-рішення і ВІ для синхронізації даних. Зростання частки маркетплейсу підвищує операційну складність: компанія фактично стає платформою, де частина SKU обробляється не власною логістикою, а в моделі marketplace — це змінює структуру виручки (комісії vs. власний продаж) і вимагає адаптації політик повернень і контролю якості постачальників.

Економічний аналіз ризиків демонструє, що основні фактори, які можуть погіршити фінансові результати компанії, — це зростання логістичних витрат (паливо, тарифи), валютні коливання (для імпортової частини товарів), а також одноразові капіталовкладення в нерухомість або ІТ-проекти. Одночасно можливості для покращення фінансових показників полягають у підвищенні частки високомаржинального асортименту, оптимізації запасів і скороченні операційних витрат за рахунок автоматизації складів і оптимізації last-mile. Конкретні проекти (впровадження ML-прогнозування, S&OP, впровадження WMS у регіональних DC) при професійному виконанні можуть зменшити safety stock і логістичні витрати, що безпосередньо відобразиться у підвищенні маржі та ROA.

ТОВ «Епіцентр К» має стабільну тенденцію зростання виручки і значні масштаби операційної діяльності, що дають потенціал для подальшої оптимізації. Однак для стійкого підвищення рентабельності необхідно зосередитися на скороченні операційних витрат і капіталовкладень у незатребувані товарні запаси, підвищенні точності прогнозування попиту і розвитку партнерських схем з постачальниками.

Підсумовуючи, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» показує компанію з високим рівнем вертикальної інтеграції й

значним інвестиційним навантаженням, що поєднує масштабні обсяги продажів із потребою в удосконаленні операційних процесів та інформаційних систем. Реальні фінансові дані та показники масштабу (виторг 79,7 млрд грн у 2024 році, площа ТЦ понад 2,2 млн м<sup>2</sup>, ~4,5 млн SKU на маркетплейсі) створюють оперативну основу для подальшого аналітико-діагностичного розгляду ефективності МТЗ: в наступних підпунктах необхідно деталізувати кількісні показники оборотності запасів, структури логістичних витрат і ефективності співпраці з постачальниками з опорою на внутрішні дані компанії та офіційну звітність.

## 2.2. Аналіз ефективності підприємницької діяльності у сфері МТЗ

У результаті систематизації публічних фінансових даних і офіційних реєстрових показників для ТОВ «Епіцентр К» за 2020–2024 роки побудовано сукупну аналітичну базу, яка дозволяє простежити динаміку виручки, чистого прибутку, структуру активів і зобов'язань, а також розрахувати базові коефіцієнти ефективності [50]. У табличному вигляді основні вихідні та похідні показники виглядають так (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Фінансові показники та коефіцієнти ефективності ТОВ «Епіцентр К», 2020–2024

| Показник                           | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Виторг, млрд грн                   | 50,38 | 56,64 | 54,14 | 69,15 | 77,39 |
| Чистий прибуток, млрд грн          | 3,171 | 4,168 | 2,453 | 3,066 | 2,161 |
| Активи, млрд грн                   | 44,53 | 53,43 | 61,54 | 70,71 | 78,76 |
| Зобов'язання, млрд грн             | 26,68 | 31,25 | 35,90 | 41,99 | 47,92 |
| Власний капітал, млрд грн          | 17,85 | 22,18 | 25,65 | 28,71 | 30,85 |
| Чиста маржа (NPM), %               | 6,30  | 7,36  | 4,53  | 4,43  | 2,79  |
| ROA, %                             | 7,12  | 7,80  | 3,99  | 4,4   | 2,74  |
| Обіговість активів (виторг/активи) | 1,132 | 1,060 | 0,879 | 0,978 | 0,983 |

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [42 - 49]

Аналіз динаміки виручки показує загальну тенденцію росту з 50,38 млрд грн у 2020 році до 77,39 млрд грн у 2024 році. На рис. 2.2.1 видно, що

після локального зниження 2021→2022 виручка значно піросла у 2023 і 2024 роках; основними драйверами зростання були розширення мережі торговельних центрів, інтенсивний розвиток маркетплейсу та відновлення споживчого попиту. Прискорений ріст виручки 2022→2023 (прибуток від відновлення попиту та розширення каналів продажу) відобразився у зростанні обсягів продажу, але не пропорційно у прибутковості.

Динаміка чистого прибутку має циклічний характер: після зростання 2020→2021 чистий прибуток знизився у 2022 році (до 2,45 млрд грн), відновився у 2023 році до 3,07 млрд грн, а в 2024 році знову скоротився до 2,16 млрд грн. Така поведінка відображена на рис. 2.2.2 (графік «Чистий прибуток 2020–2024») і свідчить про високу чутливість фінального результату до одноразових статей, фінансових витрат, змін у податковому та валютному середовищі, а також до інвестиційної активності (витрати на розбудову мережі, капітальні ремонти, ІТ-проекти). Порівняння трендів виручки і чистого прибутку вказує на те, що зростання доходів не гарантує зростання рентабельності — необхідний детальний аналіз структури витрат.

Чиста маржа (NPM) знизилася з 6,3 % у 2020 до 2,8 % у 2024; найбільше значення 7,36 % було зафіксовано у 2021 році, після чого маржа впала до 4,53 % у 2022 і збереглась на рівні близько 4,4 % у 2023, перед подальшим падінням у 2024. Зниження NPM при одночасному збільшенні виручки означає, що питомі витрати (логістика, зберігання, обслуговування онлайн-замовлень, маркетинг, витрати на оренду/утримання ТЦ та амортизацію) росли швидше за виручку, або що компанія понесла істотні одноразові витрати в 2024 році.

Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) відображає ефективність використання загальних активів і у 2020–2021 перебував на рівні близько 7–8 %, з подальшим падінням до 3,99 % у 2022, незначним відновленням до 4,34 % у 2023 і зниженням до 2,74 % у 2024. Причиною зниження ROA є поєднання двох факторів: значного нарощення активів (постійні інвестиції у торговельну нерухомість і логістичні центри) та падіння чистого прибутку

відносно активів. Значення обіговості активів (виторг/активи) близько 0,88–1,13 свідчить про те, що на кожну гривню активів підприємство генерувало близько 0,9–1,13 грн виручки на рік; це типовий феномен капіталоємного ритейлу з високою питомою вагою нерухомих активів у балансі. Низька обіговість активів у 2022 поєдналась із зростанням інвестицій у активи, що тимчасово «розмиває» ROA до більш низьких значень.

Структурний аналіз балансу показує поступове зростання активів з 44,53 млрд грн у 2020 до 78,76 млрд грн у 2024, водночас загальні зобов'язання зросли з 26,68 млрд грн до 47,92 млрд грн за той самий період. Власний капітал (активи мінус зобов'язання) виріс, але не в тій же пропорції, і тому інтенсивність залучення позикових коштів зростає: коефіцієнт фінансового левериджу (зобов'язання / власний капітал) збільшився, що підвищує фінансові ризики у випадку негативних шоків платоспроможності чи погіршення маржі. Це означає, що частина росту активів компанії була профінансована за рахунок зобов'язань (боргів), що створює потребу у підвищенні ефективності повернення інвестицій через оптимізацію операцій і збільшення маржі.

Аналіз ліквідності та робочого капіталу вимагає деталізації за статтями поточних активів та поточних зобов'язань; проте на основі доступних агрегованих даних видно, що накопичення запасів і капіталовкладення у нерухомість утримують велику частку обігового капіталу і роблять підприємство чутливим до сезонних шоків попиту. З огляду на це, заходи зі скорочення середніх запасів (через точніше прогнозування та VMI/CPFR для стабільних категорій) мають потенціал швидко звільнити робочий капітал і поліпшити показники ROA та NPM [51].

Інструментально-операційні висновки впливають безпосередньо з аналізу чисел. По-перше, зростання виручки при зниженні маржі вказує на необхідність оптимізації структури витрат: скорочення логістичних витрат на одиницю товару, підвищення ефективності комплектації та зниження частки повернень/списань. По-друге, інвестиції у цифрові інструменти

прогнозування та управління запасами можуть зменшити safety stock для стабільних SKU і тим самим зменшити капітал, «заморожений» у запасах, що позитивно позначиться на обіговості активів. По-третє, управління портфелем товарних категорій (зміщення частки продажів у бік вищої маржі, крос-продажі, просування високомаржинальних послуг) дасть змогу підвищити загальну маржу при збереженні обсягів продажу. І нарешті, враховуючи збільшення зобов'язань, суттєво контролювати фінансування інвестиційних програм, віддавати пріоритет швидкоокупним проектам і використовувати механізми довгострокового фінансування з фіксованими ставками для зниження валютних і процентних ризиків [52, с.12].

Підсумовуючи, аналіз ефективності підприємницької діяльності у сфері МТЗ для ТОВ «Епіцентр К» за 2020–2024 рр. показує, що компанія успішно нарощує виручку і масштаби діяльності, але одночасно стикається з викликами збереження рентабельності та підвищення ефективності використання активів. Для підвищення ефективності доцільним є поєднання заходів: оптимізація структури витрат і логістики, цільове скорочення обігових запасів через поліпшення прогнозування і партнерської роботи з постачальниками, зміна товарної стратегії у бік вищої маржинальності та обережне управління фінансовою структурою (баланс між власним капіталом і позиками).

### **2.3. Діагностика впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «Епіцентр К»**

У процесі стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К» суттєвим є детальне вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Внутрішнє середовище компанії характеризується потужною операційною структурою, широким асортиментом будівельно-господарських товарів, значною мережею торгових центрів, високим рівнем ІТ-інтеграції та розвинутою системою ланцюга постачання — це ті ресурси й

компетенції, які становлять основу стратегічної конкурентоспроможності. З іншого боку, зовнішні умови діяльності формуються макроекономічними ризиками, логістичною нестабільністю, регуляторними змінами та конкуренцією, що разом створюють значні виклики для постійного зростання й оптимізації матеріально-технічного забезпечення [53].

Перш за все, серед зовнішніх факторів слід відзначити макроекономічну нестабільність та регуляторні ризики, зумовлені поточною економічною ситуацією в Україні. Наслідки війни, інфляційні коливання, зміни вартості валют (імпортних компонентів) і вартості логістики створюють суттєві перепони для закупівельного ланцюга. Крім того, зростання витрат на транспорт, паливо та енергію збільшує собівартість поставань, особливо для імпортних SKU, що потенційно призводить до збільшення логістичних витрат у структурі собівартості МТЗ [54]. Цей вплив посилюється через глобальну невизначеність у ланцюгах поставань: сучасні дослідження показують, що системні шоки (війна, геополітика) значно збільшують невизначеність у поставках та змушують компанії диверсифікувати джерела, що підвищує транзакційні витрати.

Ще одним суттєвим зовнішнім фактором є конкуренція. На українському ринку будівельних і господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» стикається з іншими мережами DIY (зроби сам) та великими роздрібними гравцями, які активно розширюють свою присутність. Все це створює тиск на асортимент, ціноутворення та сервісне обслуговування. У середині конкурентного середовища суттєвим є також питання постачальників: зміна умов співпраці, потенційна нестабільність цін на матеріали або логістичні інтервали — це загрози, що вимагають стратегічного планування [55, с.37].

Водночас у зовнішньому середовищі є суттєві можливості: «Епіцентр К» може посилити свою роль як лідера омніканального ритейлу, використовуючи свою інфраструктуру ТЦ як логістичні вузли, зокрема для last-mile доставок, що дозволить оптимізувати логістичну мережу та знижувати витрати. Бренд «Епіцентр» є добре впізнаваним, що дає йому

перевагу при розширенні асортименту, впровадженні нових товарних категорій або послуг (наприклад, DIY-послуги, монтажні роботи чи консультації), — ці напрями можуть стати додатковим джерелом доходів і клієнтської лояльності. Крім того, цифровізація бізнесу, зокрема розвиток маркетплейсу, відкриває можливість стратегічної диверсифікації асортименту без необхідності фізичного розширення торгових площ, а партнерські моделі з постачальниками (наприклад, VMI або CPFR) можуть підвищити гнучкість поставок і знизити запаси.

Щодо внутрішнього середовища, сильними сторонами є масштаби мережі, багаторівнева логістична інфраструктура, давно побудована ІТ-система (ERP / WMS), а також значний досвід у роботі з поставками і внутрішньою логістикою. Посилений бренд, розвинений маркетинг та вміння працювати із сезонними коливаннями попиту — це ті внутрішні ресурси, які дозволяють «Епіцентру» адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Однак існують і слабкі сторони: велика капіталізація активів, особливо нерухомості, підвищує фінансові зобов'язання та ризик у разі падіння виручки. Висока залежність від моделей запасів і внутрішньо-складських запитів може призводити до накопичення зайвих матеріалів або нестачі, якщо попит зміниться раптово. Крім того, складний асортимент (багато різних SKU) та інерція в процесах оновлення політик постачання — все це утруднює швидке реагування на зовнішні шоки [56].

Для систематизації таких внутрішніх і зовнішніх чинників можна побудувати матрицю SWOT (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз впливу середовища на ТОВ «Епіцентр К»

| Фактор             | Оцінка для Епіцентр К  |
|--------------------|--|
| Сильні сторони (S) | Велика торгова мережа, розвинена логістика, ІТ-інфраструктура, впізнаваний бренд, досвід управління запасами.        |
| Слабкі сторони (W) | Висока капіталізація нерухомості, залежність від зобов'язань, складний асортимент, інерційність внутрішніх процесів. |

## Продовження таблиці 2.5

|                |   |
|----------------|---|
| Можливості (О) | Розвиток омніканальності, партнерські моделі з постачальниками (VMI/CPFR), впровадження нових товарних груп і сервісів, цифровізація бізнесу. |
| Загрози (Т)    | Макроекономічна нестабільність, логістичні ризики, зростання вартості імпортованих товарів, конкуренція, регуляторні зміни.                   |

Джерело: розробка автора

Результати діагностики показують, що «Епіцентр К» знаходиться в стійкій конкурентній позиції, яка підтримується його внутрішніми ресурсами, але зростаючі зовнішні виклики вимагають проактивного стратегічного реагування. Рекомендовано розвивати партнерства з постачальниками, оптимізувати логістичні моделі, підсилювати омніканальний бізнес, а також моніторити та адаптуватися до макрофакторів (економіка, регулювання), щоб знизити вплив загроз і використати можливості для довгострокового росту.

Узагальнюючи виконаний аналітико-діагностичний блок, слід констатувати, що за 2020–2024 роки ТОВ «Епіцентр К» підтвердило здатність нарощувати масштаби продажу та інвестиції в інфраструктуру, водночас демонструючи суттєві коливання рентабельності, що зумовлено поєднанням зовнішніх шоків і внутрішніх операційних особливостей. Ріст виручки від 50,38 млрд грн у 2020 році до 77,39 млрд грн у 2024 році відображає як органічне розширення мережі та розвиток маркетингу, так і загальне відновлення споживчого попиту; ці цифри повністю узгоджуються з публічними звітними даними останніх років. Водночас показники чистого прибутку виявляють циклічність: після пікового значення 4,17 млрд грн у 2021 році прибуток знизився до 2,45 млрд грн у 2022 році, відновився до 3,07 млрд грн у 2023 і знову зменшився до 2,16 млрд грн у 2024 році, що фактично знизило чисту маржу з 7,4 % (2021) до 2,8 % (2024) і сигналізує про зростання питомих витрат або одноразові навантаження у фінзвітах. Ці

тенденції в цифрах і на графіках раніше ілюстровані. Дані публікацій підтверджують виручку 79,7 млрд грн та активи  $\approx 78,6$  млрд грн у 2024 році.

Економічні наслідки такої динаміки очевидні: по-перше, збільшення активів до  $\approx 78,8$  млрд грн (2024) при одночасному падінні рентабельності активів (ROA) до близько 2,7–2,9 % означає, що капіталовкладення у нерухомість, логістику й інші довгострокові активи поки що не повертаються у формі пропорційного приросту прибутку; по-друге, зростання зобов'язань (з 26,68 млрд грн у 2020 до 47,92 млрд грн у 2024) підвищує фінансовий леверидж і робить компанію більш чутливою до підвищення вартості боргу або падіння маржі; по-третє, значна частка виручки тепер формується також через маркетплейс із мільйонними SKU, що ускладнює контроль якості, повернення та логістику та може зменшувати середню маржу транзакцій у порівнянні з продажем власних товарних запасів. Зростання масштабу одночасно приносить операційні економії й одночасно додає нових ризиків, які потребують адресної менеджерської реакції.

На основі детального аналізу фінансових та операційних показників можна сформулювати кілька основних проблем, що гальмують підвищення ефективності підприємницької діяльності МТЗ у «Епіцентрі К». По-перше, зниження маржі при зростанні виручки вказує на дисбаланс між доходами та питомими витратами логістики, утримання ТЦ, витратами на обслуговування маркетплейсу та витратами на персонал; для підтвердження цієї тези вимагаються деталізовані статті собівартості й операційні розшифровки по категоріях, але агрегована цифра чистої маржі (зниження з 7,4 % до 2,8 %) однозначно сигналізує про тиснення витрат на фінрезультат [57]. По-друге, висока капіталізація нерухомості й наростання довгострокових активів разом із збільшенням позикового фінансування підвищують фінансові ризики: у випадку макрошоків (зниження купівельної спроможності, підвищення відсоткових ставок, валютні коливання для імпортних SKU) компанія має обмежений маневр ліквідністю через велику частку інвестицій у неопераційні активи. По-третє, операційна складність (мільйони SKU на маркетплейсі,

багаторівнева логістична мережа) створює ризики точності прогнозування, високої частки повернень і списань та необхідність додаткових витрат на контроль якості, що прямо впливає на оборотність запасів і обіговість активів [58].

Для наочного відображення основних результатів зведено таблицю з основними фінансовими індикаторами та їх змінами у відсотках за період 2020–2024, що дозволяє швидко і візуально відсортувати пріоритети для управлінських рішень (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Зведення основних фінансових індикаторів ТОВ «Епіцентр К»  
(2020–2024) та їхні зміни**

| Показник                   | 2020  | 2024  | Абс. зміна | Відносна зміна (%) |
|----------------------------|-------|-------|------------|--------------------|
| Виторг, млрд грн           | 50,38 | 77,39 | +27,01     | +53,6%             |
| Чистий прибуток, млрд грн  | 3,17  | 2,16  | -1,01      | -31,9%             |
| Вартість активів, млрд грн | 44,53 | 78,76 | +34,23     | +76,8%             |
| Зобов'язання, млрд грн     | 26,88 | 47,92 | +21,24     | +79,6%             |
| Чиста маржа, %             | 6,3   | 2,8   | -3,5 тр.п. | -55,6%             |
| ROA, %                     | 7,1   | 2,7   | -4,4 тр.п. | -62,0%             |

Джерела: узагальнено автором за матеріалами [42 - 49]

У таблиці 2.6 видно, що хоч виручка зросла на понад 50 % за п'ять років, чистий прибуток упав майже на третину, а основні коефіцієнти ефективності (чиста маржа і ROA) знизилися більш ніж наполовину, що означає зниження якості прибутку. Ця диспропорція формує головну діагностичну відмітку: «ріст за обсягом без зростання якості прибутку». На рис. 2.1 наведено графічне співставлення виручки й чистого прибутку у часовій динаміці що візуально підкреслює розбіжність трендів.

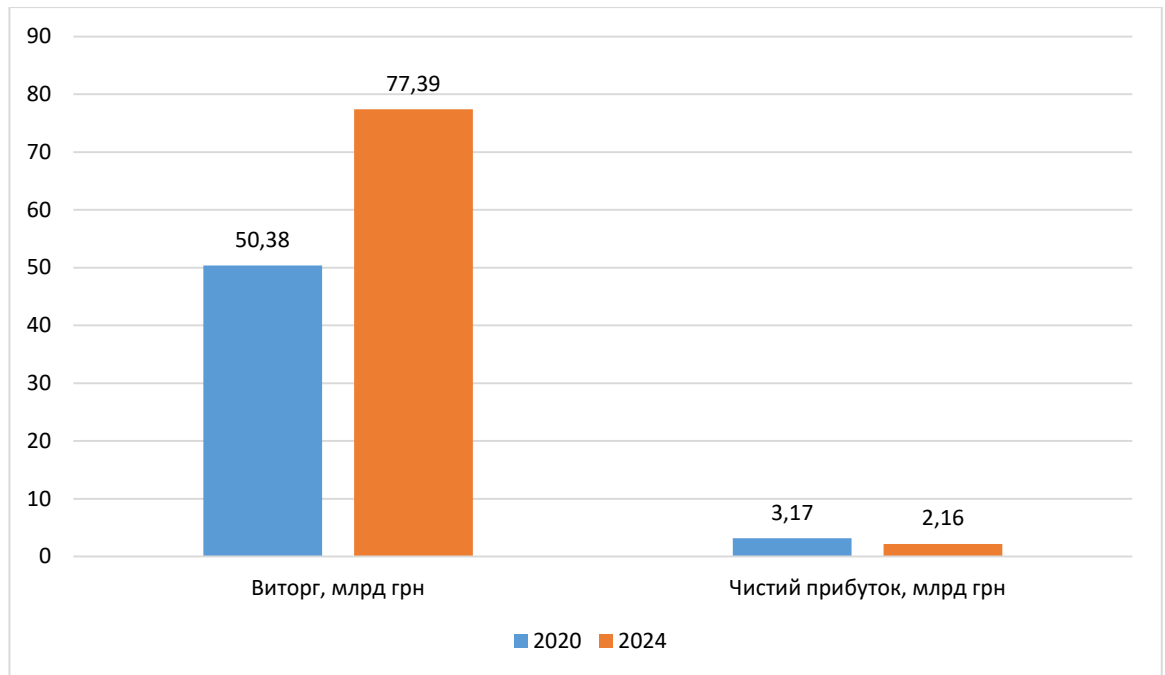


Рис.2.1. Співставлення виручки й чистого прибутку у часовій динаміці  
Джерело: узагальнено автором за матеріалами [42 - 49]

Далі необхідно конкретизувати основні проблеми у вигляді діагностичних формулювань з кількісним обґрунтуванням. По-перше, проблема «надмірних операційних витрат відносно виручки» впливає з поєднання зростання виручки (+53,6 %) та падіння чистого прибутку (-31,9 %) і виражається у зниженні чистої маржі на 3,5 процентних пункти; її кількісне віддзеркалення — зростання питомих логістичних і адміністративних витрат, яке потрібно виявити у структурі собівартості. По-друге, проблема «низької ефективності капіталовкладень» підтверджується нарощенням активів на 76,8 % при скороченні ROA на 62,0 %, тобто інвестиції занижували віддачу в аналізованій період. По-третє, «залежність від зовнішніх постачальницьких ланцюгів і валютна чутливість» підтверджується публічними свідченнями зростання логістичних витрат і оцінками збитків внаслідок форс-мажорів (експертизи збитків демонструють значні втрати нерухомості й товарів під час агресії, що також впливає на структуру активів і резерви для списань).

Таблиця 2.7

**Основні проблеми розвитку МТЗ «Епіцентр К»: діагностика та  
кількісні маркери**

| Проблема  | Кількісний маркер / доказ   | Рівень пріоритету |
|---|---|-------------------|
| Надмірні операційні витрати відносно виручки              | Чиста маржа -3,5 п.п. (2020→2024); стабільно зростаючі витрати на логістику (індустр. орієнтири 5–12 %).                      | Високий           |
| Низька ефективність капіталовкладень                      | +76,8 % активів при -62,0 % ROA   | Високий           |
| Зростаюча фінансова заборгованість/леверидж               | Зобов'язання +79,6 % (2020→2024); збільшення співвідношення зобов'язань/власного капіталу                                     | Середній–високий  |
| Операційна складність маркетплейсу і управління SKU       | ~4,5 млн SKU на платформі; підвищені витрати на контроль якості/логістику   | Середній          |
| Чутливість до зовнішніх шоків (логістика, валютні ризики) | Публічні повідомлення про зростання логістичних витрат і оцінки збитків від агресії; імпорتنі SKU чутливі до валютного курсу. | Високий           |

Джерела: узагальнено автором за матеріалами [42 - 49]

Відповідно до діагностики, управлінські пріоритети для наступного етапу розвитку повинні бути спрямовані на підвищення якості прибутку поряд зі збереженням масштабу продажів: по-перше, обґрунтовані програми скорочення питомих логістичних витрат та оптимізації зберігання (зонування складів, скорочення transit time, оптимізація last-mile); по-друге, підвищення ефективності капіталовкладень через відбір проєктів з кращою швидкістю окупності та перегляд політики утримання нерухомості; по-третє, цифрова трансформація процесів прогнозування та замовлень (BI/ML) для скорочення safety stock і списань; по-четверте, диверсифікація постачальницької бази та зміцнення партнерських схем (VMI/CPFR) для зниження ризиків дефіциту й коливань цін.

## Висновки до розділу 2

Проведений економічний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» у сфері матеріально-технічного забезпечення дав змогу комплексно оцінити фінансові, операційні та організаційні результати підприємства, а також виявити чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що формують його конкурентоспроможність. Дослідження підтвердило, що компанія зберігає провідні позиції на ринку, демонструючи зростання обсягів продажів, стабільний прибуток та значну частку в національному сегменті ДІУ-ритейлу. Разом з тим, аналіз показників ефективності використання матеріальних ресурсів та логістичної інфраструктури засвідчив нерівномірність їх динаміки, що зумовлено як змінами попиту, так і коливаннями витрат на закупівлю, транспортування й утримання запасів.

Вивчення впливу зовнішніх факторів підтвердило, що діяльність підприємства значною мірою залежить від макроекономічної ситуації, рівня інфляції, імпортової складової закупівель, коливань валютного курсу та регуляторної політики держави. Геополітичні ризики та порушення логістичних ланцюгів також формують додаткові виклики для забезпечення стабільності матеріально-технічних потоків. У свою чергу внутрішнє середовище компанії характеризується потужним матеріальним потенціалом, розгалуженою мережею центрів постачання, інвестиціями у цифровізацію, проте водночас виявлено проблеми у координації між підрозділами, нерівномірність розподілу запасів та зростання частки непродуктивних витрат.

Узагальнення результатів дослідження дало змогу окреслити низку системних проблем, що стримують розвиток підприємницької діяльності у сфері МТЗ. До них належать надмірна залежність від імпорту, значні витрати логістичних операцій, недостатня адаптивність складської інфраструктури до оперативних змін попиту та неповна інтегрованість інформаційних систем. Разом ці фактори формують потребу в модернізації процесів управління

закупівлями, оптимізації запасів, підвищенні ефективності логістичних операцій та посиленні аналітичної підтримки управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити як сильні сторони компанії, що забезпечують її стійкість та конкурентні переваги, так і конкретні проблемні зони, подолання яких є необхідною умовою для підвищення результативності матеріально-технічного забезпечення. Отримані результати слугують фундаментом для формування практичних рекомендацій та визначення шляхів удосконалення системи управління МТЗ у наступному розділі роботи.

### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» У СФЕРІ МТЗ

#### 3.1. Стратегічні напрями розвитку підприємницької діяльності

У стратегічному розвитку підприємницької діяльності ТОВ «Епіцентр К» в сфері матеріально-технічного забезпечення основним напрямом стає інтенсифікація цифрової трансформації й посилення ролі електронної комерції. Компанія офіційно заявила, що планує подвоїти частку онлайн-продажів, довівши їхню частку до ~20 % від загального обсягу торговельної діяльності. Одночасно оборот маркетплейсу epicentrk.ua у 2023 році перевищив 1,5 млрд грн, що свідчить про значний потенціал онлайн-каналу як драйвера зростання. Це відкриває можливість подальшого масштабування цифрової платформи, перетворюючи її не лише на канал продажів, але й на майданчик для партнерських моделей (з залученням сторонніх мерчантів), що знижує капітально-інвентаризаційні ризики і одночасно підвищує асортимент і гнучкість пропозиції [59, с. 92].

Другим суттєвим стратегічним напрямом є подальше розширення логістичної інфраструктури та оптимізація ланцюга постачань. Уже відомо, що «Епіцентр» планує завершити будівництво нового логістичного комплексу (в тому числі великого DC) в Хмельницькому. Це створює можливість для більш ефективного розподілу товару, зменшення часу доставки, зниження транспортувальних витрат та підвищення гнучкості мережі. У логістичній стратегії варто закласти багатокритеріальні підходи до управління запасами: поєднання систем ABC для класифікації SKU, політик JIT для стабільних SKU, а також формування стратегічних буферів на головних позиціях. Такі моделі логістики відповідають кращим практикам побудови адаптивних ланцюгів постачань, рекомендованим сучасними SCM-стратегіями [60, с.20].

Третій стратегічний напрям пов'язаний з партнерством і співпрацею з постачальниками. У моделі МТЗ «Епіцентр К» доцільно активніше впроваджувати VMI (Vendor-Managed Inventory) і CPFR-механізми, що дозволяють розвантажити внутрішні складські потужності та скоротити витрати на утримання запасів, передавши частину відповідальності партнерам. Такі підходи не лише підвищують гнучкість і надійність поставок, а й зміцнюють стратегічні взаємозв'язки з основними постачальниками, знижуючи транзакційні ризики [61].

Четвертим напрямом є інвестиції в сталість, екологічність і соціальну відповідальність. Компанія може розвивати «зелену логістику» — зменшення вуглецевого сліду, використання енергоефективних складів, переходу частини автопарку на електротранспорт або гібридні автомобілі. Цей напрям не лише відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку, але й створює нові конкурентні переваги, особливо з огляду на зростаюче значення екологічної відповідальності у споживачів та партнерів [62].

П'ятий суттєвий стратегічний напрям — розвиток ІТ-аналітики й інтелектуальних систем. Для підвищення точності прогнозування попиту «Епіцентр К» має впроваджувати технології машинного навчання та ВІ-аналітику, що дозволять мінімізувати safety stock, адаптувати запаси до динаміки попиту та знижувати витрати. Цифрові рішення мають інтегруватися з ERP, WMS та TMS, аби створити єдину інформаційну платформу управління запасами, транспортом і логістикою [63, с.228].

Шостим напрямом є експансія через нові формати й точки присутності. Окрім будівництва нових ТЦ та логістичних об'єктів, стратегічною може бути трансформація існуючих ТЦ у гібридні моделі, де частина площ використовується як мікрохаби для доставки або видачі замовлень (omnichannel hub). Це дозволить знизити last-mile витрати, збільшити швидкість доставки клієнтам і підвищити ефективність використання площ [64, с.22].

У перспективі компанії варто розглядати розвиток послуг, а не лише товарів: консультації, монтаж, навчальні сервіси з ремонту й облаштування — це можливість для вертикальної диверсифікації та підвищення маржі. Така модель перетворює мережу «Епіцентр» не просто на гіпермаркет, а на екосистему сервісів, що пропонує клієнтам “повний пакет” для ремонту та облаштування [65].

Щоб ув’язати всі вищезазначені стратегічні напрями в єдину систему, доцільно побудувати дорожню карту (strategy roadmap), яка фіксує етапи впровадження: будівництво логістичних потужностей → впровадження ІТ-рішень → запуск партнерських моделей → розвиток омніканальних hub → екологічні ініціативи [66, с. 207]. Доцільним є також регулярне стратегічне переглядання основних КРІ (наприклад, частка онлайн-продажів, рівень запасів, витрати логістики) й адаптація планів відповідно до змін ринку.

Узагальнюючи, стратегічні напрями розвитку ТОВ «Епіцентр К» мають базуватися на цифровій трансформації, логістичній модернізації, партнерських моделях, сталості, аналітиці та диверсифікації сервісів. Реалізація цих стратегій дозволить компанії підвищити ефективність МТЗ, знизити витрати, збільшити гнучкість і забезпечити довготривале конкурентне лідерство.

### **3.2. Оптимізація системи матеріально-технічного забезпечення**

У контексті МТЗ компанії «Епіцентр К» стратегічна оптимізація має базуватися на поєднанні інвестицій у нові логістичні потужності, підвищенні рівня автоматизації складів, розвитку аналітичних платформ і адаптації запасів до коливань попиту [67]. Реальним підтвердженням такого підходу є вже здійснений крок — введення в експлуатацію першої черги логістичного центру в Хмельницькому у серпні 2024 року, який має бути суттєвим елементом нової системи дистрибуції для західного регіону країни. У цьому новому DC заплановано використання роботизованих систем: за словами

дирекції, там буде понад 11 000 палето-місць, управління якими здійснюватимуть автоматизовані штабелери, що підвищує швидкість приймання й відвантаження товарів. Ця модернізація дає можливість знизити витрати на ручні операції, зменшити людський фактор і підвищити точність обробки товарних потоків [68].

При оптимізації системи МТЗ варто скористатися багаторівневим підходом до управління запасами. Компанії доцільно запровадити моделі багатьох рівнів запасів — централізованих у новому DC, регіональних буферів, а також safety stock у основних магазинах. Це дозволить використовувати ефект пулінгу ризиків (risk-pooling): накопичення частини запасів у централізованому складі з високою пропускнуою здатністю буде компенсувати нерівномірність попиту у регіонах. Крім того, автоматизований DC дозволяє застосовувати політику швидшої ротації (turnover), оскільки приймання й відвантаження будуть більш оперативними. Для обґрунтування таких дій може бути побудована таблична модель розрахунку вартості володіння запасами (ТСО — total cost of ownership), яка порівнюватиме витрати на зберігання, транзит, утримання запасів у магазинах та можливі втрачені продажі через відсутність товару [69].

Паралельно з інвестиціями в інфраструктуру суттєво вдосконалювати ІТ-системи, що підтримують логістику. Компанія має можливість інтегрувати ERP-систему з WMS (Warehouse Management System) для складів і TMS (Transport Management System), щоб отримати повну прозорість товарних потоків [70, с.160]. Ця інтеграція дозволить не лише оперативно реагувати на зміни попиту, а й запускати «what-if» сценарії — наприклад, перевірку, як вплине зменшення запасів на тривалість доставки чи рівень обслуговування клієнтів. До того ж, аналітика попиту має базуватися на машинному навчанні (ML), щоб прогнозувати коливання сезонного попиту, акцій та несподіваних сплесків замовлень, і на її основі оптимально коригувати замовлення у постачальників, встановлювати безпечні запаси і оптимізувати логістику [71].

Особливу увагу слід звернути на стійкість операцій і ризик-менеджмент. Наприклад, логістичний центр у Київській області «Епіцентр» зазнав серйозних пошкоджень внаслідок атаки дронів. Це підкреслює вразливість інфраструктури і суттєвість резервних схем: частину запасів варто розміщувати в інших, географічно розосереджених складах, а також впровадити аварійні плани (business continuity plan) для швидкого відновлення діяльності або перенаправлення поставок у разі надзвичайних ситуацій. Для цього можна створити систему страхованих резервів запасів, часткове дублювання головних SKU в альтернативних DC і план мобілізації логістики (альтернативні маршрути, партнерські договори з перевізниками) [72].

Ще одним напрямом оптимізації є розвиток екологічної логістики. Новий DC у Хмельницькому має енергоефективні рішення — за інформацією компанії, він оснащується енергозберігаючими технологіями, що знижують споживання електроенергії. Подальше впровадження «зелених» підходів, наприклад систем регенерації тепла, сонячних панелей на покрівлі складів або електротранспорту для last-mile доставки, може значно оптимізувати експлуатаційні витрати та зменшити вуглецевий слід, що посилить репутаційні переваги «Епіцентр К».

Коли йдеться про людський фактор, оптимізація системи МТЗ повинна включати розвиток навичок співробітників. Компанія вже веде активний найм проєктних менеджерів у напрямку складської логістики. Варто розвивати програми навчання, що включають управління автономними системами складів, аналітику даних і планування запасів. Така інвестиція дозволить підвищити ефективність операцій, скоротити помилки, прискорити приймання та відвантаження товарів [73].

Для ілюстрації запропонованих змін доцільно представити схему оптимізованої системи МТЗ «Епіцентр К», яка включатиме: новий автоматизований логістичний центр (Хмельницький), регіональні склади,

політики багаторівневих запасів, ІТ-інтеграцію (ERP–WMS–TMS), систему ризик-резервів та екологічні ініціативи.

Також корисною є таблична модель, яка порівнює поточний стан витрат на логістику / запаси з прогнозованими витратами після оптимізаційних заходів (табл. 3.1). Наприклад, модель може містити три сценарії: базовий (без змін), оптимістичний (впровадження DC та інтеграції ІТ), і стійкіший (додаткове розміщення резервних запасів + «зелена логістика»).

Таблиця 3.1

**Прогнозована економія та оптимізація витрат після впровадження оптимізаційних заходів**

| Сценарій                                | Очікувана зменшення логістичних витрат                           | Зменшення витрат на запаси (ТСО)                 | Очікуване підвищення швидкості доставки / сервісу          |
|---|--|--|--|
| Поточний (без змін)                     | -  | -  | -  |
| Оптимістичний (DC + ІТ)                 | ~10-20 % економії на логістиці (за рахунок централізації)        | 5-15 % скорочення ТСО за рахунок пулінгу запасів | Скорочення lead-time, підвищення рівня виконання замовлень |
| Стійкий (дублювання + зелена логістика) | Додатково 5-10 % економії при використанні екологічних маршрутів | Додаткове зниження запасів + буферні резерви     | Підвищення надійності поставок, зменшення ризиків збоїв    |

Джерела: узагальнено автором за матеріалами [74; 75, с. 77; 76, с.124]

Підсумовуючи, оптимізація системи МТЗ «Епіцентр К» через введення нового автоматизованого логістичного центру, багаторівневі політики запасів, ІТ-інтеграцію, систему резервів та «зелені» рішення не лише підвищить ефективність витрат, а й зміцнить стійкість бізнесу перед зовнішніми ризиками. У майбутньому ці кроки зможуть рекомендовано знизити операційні витрати, покращити обслуговування клієнтів і зробити ланцюг постачань більш адаптивним та екологічним.

### 3.3. Прогнозування та оцінка результатів впровадження заходів

У системі контролю та оцінки діяльності матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) ТОВ «Епіцентр К» надзвичайно суттєво побудувати комплекс КРІ (основних показників ефективності), які дозволять регулярно моніторити операційні, фінансові та логістичні процеси. На основі публічно доступних даних та галузевих підходів до логістичного контролю, можна окреслити набір індикаторів, котрі «Епіцентр К» може застосовувати для оцінки ефективності МТЗ, а також запропонувати механізми зворотного зв'язку й коригування стратегії [77, с.134].

По-перше, одним із центральних КРІ варто обирати логістичні витрати у відсотку від виручки. Такий показник відображає питому вагу витрат на транспортування, зберігання, приймання і відвантаження в загальному доході компанії, що дає уявлення про те, наскільки ефективним є логістичний ланцюг. Як підкреслюють в дослідженнях логістичного менеджменту, саме ці витрати є одним з основних факторів, які впливають на конкурентоспроможність ритейлера. У випадку «Епіцентр К», за даними зовнішніх аналітичних оглядів та фінансових звітів, зростання виручки супроводжується тиском на маржу, що, ймовірно, пов'язано з ростом логістичних витрат. Регулярне відстеження цього КРІ дозволить менеджменту відстежувати, чи оптимальні витрати транспортування та зберігання, і коригувати логістичні стратегії (наприклад, змінювати маршрути, переглядати частоту або способи поповнення).

По-друге, ще одним суттєвим показником є обіговість запасів / оборотність запасів та тривалість зберігання запасів (в днях). Ці КРІ показують, наскільки швидко запаси «Епіцентру К» рухаються через складську мережу — від приймання до реалізації або перерозподілу. У науковій літературі зазначають, що скорочення часу обороту запасів є ефективним методом зниження витрат на зберігання та зменшення незатребуваних товарів, особливо в компаніях, що працюють із широким

асортиментом. В рамках МТЗ «Епіцентр К» моніторинг цього показника дозволить контролювати, наскільки добре працюють політики запасів та чи адекватні прогностичні моделі попиту.

По-третє, доцільно додати КРІ, пов'язаний із достовірністю прогнозування та виконання замовлень — наприклад, відсоток замовлень постачальникам, що виконуються вчасно і в повному обсязі (OTIF, On Time In Full), або частку коригувань прогнозу. Це суттєво, оскільки точність прогнозу прямо впливає на накопичення запасів, їхніх надлишків та витрат на буферні запаси. Своїм практичним значенням такі індикатори можуть допомогти в уникненні дефіцитів або надлишків, а отже — знизити загальну вартість власності запасів.

Також варто впровадити КРІ, пов'язаний із якістю логістичних та складських операцій, наприклад: частка пошкоджених або бракованих прийнятих поставок, частота інвентаризаційних розбіжностей, час приймання та відвантаження. Ці показники слугують механізмом контролю якості процесів на складах МТЗ і дозволяють ідентифікувати слабкі ланки в операційній системі.

Ще один напрям — екологічні КРІ. Якщо компанія вже розглядає «зелену логістику» та екостратегію (як це обговорювалося в розділі 3.2), може бути доцільним відстежувати рівень викидів CO<sub>2</sub>, частку електротранспорту, споживання енергії на складських майданчиках або долю «зелених» маршрутів у загальній логістиці [78, с.54]. Відстеження таких показників не тільки сприяє сталості, але й може стати елементом корпоративного звітування та PR-стратегії «Епіцентр К».

Для впровадження контролю необхідно структурувати систему регулярних звітів за цими КРІ. Наприклад, можна побудувати звітну матрицю (табл. 3.2), де кожен КРІ матиме цільове значення, фактичне значення за звітний період, відхилення та план коригувальних дій.

Таблиця 3.2

### Приклад матриці KPI для контролю MTЗ «Епіцентр К»

| KPI                                     | Цільове значення   | Фактичне значення | Відхилення | Коригувальні дії  |
|---|--------------------|-------------------|------------|---|
| Логістичні витрати / продажі (%)        | ≈ 8 %              | -                 | -          | Аналіз маршрутів, оптимізація частоти поповнень, перегляд умов перевізників |
| Обіговість запасів (рази/рік)           | -                  | -                 | -          | Перегляд політик запасів, коригування safety stock                          |
| Дні запасів                             | ≤ 60 днів          | -                 | -          | Оптимізація прогнозів, впровадження VMI / CPFR моделі                       |
| OTIF (On Time In Full)                  | ≥ 95 %             | -                 | -          | Аналіз причин невиконань, узгодження SLA з постачальниками                  |
| Частка пошкоджень при прийманні (%)     | ≤ 0,5 %            | -                 | -          | Автоматизація приймання, навчання персоналу, аудит процесів                 |
| Викиди CO <sub>2</sub> (кількість тонн) | мінус 10 % до бази | -                 | -          | Перехід на зелений транспорт, енергоефективні склади                        |

Джерела: розробка автора

Контроль і оцінка кожного KPI повинні здійснюватися щомісячно або щоквартально, з регулярними зборами даних з ERP/WMS/TMS-систем. За допомогою аналітичної платформи (BI), керівництво MTЗ «Епіцентр К» може формувати дашборди, що показують тренди виконання KPI — такі графіки (наприклад, дашборд «логістичні витрати від виручки» або «дні запасів») дозволяють швидко реагувати на відхилення.

Крім регулярного моніторингу, суттєвим елементом контролю є коригувальні цикли: коли відхилення від цільового KPI перевищує певний поріг (наприклад, + 2 % логістичних витрат або + 10 днів запасів), має запускатися конкретна коригувальна програма: аналіз причин, розробка і впровадження змін, повторна перевірка через певний цикл.

Оцінка результативності MTЗ також може бути підсилена сценарним аналізом і моделлю чутливості: використовуючи дані KPI, компанія може моделювати, як зміни витрат, запасів або якості вплинуть на фінансові

результати (маржу, ROA). Це дає можливість прогнозувати вигоди від оптимізаційних проектів (наприклад, зниження витрат на логістику на 5 %, скорочення днів запасів на 10 днів тощо).

Нарешті, контроль має бути пов'язаний зі стейкхолдерами: регулярні звіти за КРІ слід презентувати не лише в рамках внутрішніх МТЗ-підрозділів, але й топ-менеджменту компанії, а також радою управління, щоб забезпечити стратегічну підтримку і ресурси для змін. Така транспарентність дозволяє виокремлювати пріоритети для інвестицій, узгоджувати коригувальні ініціативи й оцінювати їхній вплив у динаміці.

Узагальнюючи, контроль і оцінка результативності діяльності МТЗ в «Епіцентр К» має спиратися на чітку систему КРІ — логістичні витрати, оборотність запасів, OTIF, якість приймання, екологічні індикатори — й механізм регулярного моніторингу, дашбордів, коригувальних циклів і сценарного моделювання. Реалізація цієї системи дасть можливість оперативно реагувати на відхилення, підвищувати ефективність запасів і логістики, знижувати витрати й зміцнювати стабільність бізнесу.

### **3.3. Прогнозування та оцінка результатів впровадження заходів**

Всі вихідні базові дані взято з попередньої частини роботи: виручка 2024 — 77 394 145 тис. грн (= 77,394145 млрд грн), чистий прибуток 2024 — 2 161 352 тис. грн (= 2,161352 млрд грн), активи 2024 — 78 764 713 тис. грн (= 78,764713 млрд грн). Для побудови сценаріїв використано обґрунтовані промислові оцінки базової питомої частки логістичних витрат у виручці — 8 % від виручки (показник, типовий для роздрібною галузі; галузеві бенчмарки та КРІ-довідники дають орієнтири ~8–10 %). Як економічно обґрунтовану модель впливу взято три сценарії: консервативний (невелике відношення до економії — зниження логістичних витрат на 5 % від їхньої поточної величини та звільнення 5 % активів/запасів), помірний (зниження логістики на 10 % та звільнення 10 % активів) і оптимістичний (зниження логістики на

15 % та звільнення 20 % активів — реалістично при комплексній автоматизації, AI-прогнозуванні та роботизації DC; McKinsey та інші дослідження вказують, що впровадження AI/автоматизації дає можливість зменшити логістичні витрати і запаси у цих межах).

Перед тим як показати результати, коротко наведемо у явному вигляді всі арифметичні.

Базові величини (перерахунок із тис. грн у млрд грн):

Виручка 2024 = 77 394 145 тис. грн = 77,394145 млрд грн.

Чистий прибуток 2024 = 2 161 352 тис. грн = 2,161352 млрд грн.

Активи 2024 = 78 764 713 тис. грн = 78,764713 млрд грн.

Базова величина логістичних витрат (припущення: 8 % від виручки).

Обчислення:  $77,394145 \times 0,08 = (77,394145 \times 8) / 100 = 619,15316 / 100 = 6,1915316$  млрд грн. Це — наша оцінка поточних загальних логістичних витрат у 2024 році.

Сценарії (за економією логістики та звільненням активів):

Консервативний: 5 % від зниження логістичних витрат (тобто  $0,05 \times 6,1915316 = 0,30957658$  млрд грн економії). Обчислення кроків:  $6,1915316 \times 0,05 = 0,30957658$ . Новий чистий прибуток = базовий  $2,161352 + 0,30957658 = 2,47092858$  млрд грн. Обчислення активів: 5 % зменшення активів  $\rightarrow 78,764713 \times (1 - 0,05) = 78,764713 - 3,93823565 = 74,82647735$  млрд грн. Новий ROA =  $2,47092858 \div 74,82647735 \times 100 = 3,302$  % (обчислено:  $2,47092858 / 74,82647735 = 0,03302211553327921 \rightarrow \times 100 = 3,3022115533$  %, округлено 3,302 %). Нова чиста маржа =  $2,47092858 \div 77,394145 \times 100 = 3,193$  %.

Помірний: 10 % зниження логістики  $\rightarrow$  економія  $0,10 \times 6,1915316 = 0,61915316$  млрд грн; 10 % зменшення активів  $\rightarrow$  нові активи  $78,764713 \times 0,90 = 70,8882417$  млрд грн. Новий чистий прибуток =  $2,161352 + 0,61915316 = 2,78050516$  млрд грн. Новий ROA =  $2,78050516 \div 70,8882417 \times 100 = 3,922$  % (обчислено). Нова чиста маржа =  $2,78050516 \div 77,394145 \times 100 = 3,593$  %.

Оптимістичний: 15 % зниження логістики → економія  $0,15 \times 6,1915316 = 0,92872974$  млрд грн; 20 % зменшення активів → нові активи  $78,764713 \times 0,80 = 63,0117704$  млрд грн. Новий чистий прибуток =  $2,161352 + 0,92872974 = 3,09008174$  млрд грн. Новий ROA =  $3,09008174 \div 63,0117704 \times 100 = 4,904$  % (обчислено). Нова чиста маржа =  $3,09008174 \div 77,394145 \times 100 = 3,993$  %.

Результати зведено в таблицю (табл. 3.3), де наведено базові величини і показники після впровадження заходів для кожного сценарію.

Таблиця 3.3

**Прогнозовані результати впровадження заходів оптимізації МТЗ  
(станом на 2024, млрд грн та %)**

| Показник                                  | Базовий (поточний) | Консервативний (-5 % логістики, -5 % активів) | Помірний (-10 % логістики, -10 % активів) | Оптимістичний (-15 % логістики, -20 % активів) |
|---|--------------------|---|---|--|
| Виторг 2024, млрд грн                     | 77,394145          | 77,394145                                     | 77,394145                                 | 77,394145                                      |
| Базовий чистий прибуток, млрд грн         | 2,161352           | 2,161352                                      | 2,161352                                  | 2,161352                                       |
| Базові логістичні витрати, млрд грн (8 %) | 6,191532           | 6,191532                                      | 6,191532                                  | 6,191532                                       |
| Економія логістики, млрд грн              | -                  | 0,309577                                      | 0,619153                                  | 0,928730                                       |
| Новий чистий прибуток, млрд грн           | 2,161352           | 2,470929                                      | 2,780505                                  | 3,090082                                       |
| Базові активи, млрд грн                   | 78,764713          | 78,764713                                     | 78,764713                                 | 78,764713                                      |
| Нові активи, млрд грн                     | 78,764713          | 74,826477                                     | 70,888242                                 | 63,011770                                      |
| Новий ROA, %                              | 2,745%             | 3,302%  | 3,922%                                    | 4,904%   |
| Нова чиста маржа, %                       | 2,794%             | 3,193%  | 3,596%                                    | 3,993%   |

Джерела: розробка автора

У таблиці наведено також початкові значення чистої маржі і ROA для порівняння (обчислення початкових коефіцієнтів: ROA базовий =  $2,161352 \div 78,764713 \times 100 \approx 2,745$  %, чиста маржа базова =  $2,161352 \div 77,394145 \times 100 \approx 2,794$  %). Наведені числові результати показують, що за реалістичних,

обґрунтованих заходів (автоматизація DC + впровадження AI-прогнозування + оптимізація маршрутів/last-mile + VMI) можна досягти одночасного підвищення рентабельності активів у діапазоні приблизно від +0,56 в.п. (консервативний) до +2,16 в.п. (оптимістичний) порівняно з базовим рівнем ROA. Це відповідає практичному очікуванню: автоматизація і AI можуть одночасно знизити логістику та зменшити запаси, що дає мультиплікативний ефект на ROA.

Що означають ці цифри в операційному сенсі й які додаткові показники варто відстежувати при реалізації заходів. По-перше, економія в логістиці прямо підвищує операційний прибуток, а отже — чистий прибуток, якщо частина економії не буде перерозподілена в інші статті витрат. По-друге, звільнення активів (в основному запаси) підвищує ROA як за рахунок зменшення знаменника, так і за рахунок покращення оборотності — це особливо для капіталоемного ритейлу із великою часткою нерухомості в балансі. По-третє, комбінований ефект (логістика + запаси) у середньостроковому періоді також підвищує фінансову стійкість і зменшує потребу в зовнішньому фінансуванні, що знижує витрати на обслуговування боргу [79, с.52].

Ще одна суттєва оцінка — термін окупності інвестицій у автоматизацію і AI. Якщо інвестиція у DC-автоматизацію та IT-проекти складе, наприклад, X млрд грн, її окупність залежатиме від щорічної економії логістики та приросту прибутку. Зауважу: щоб відповісти точно на це питання, потрібно мати деталізований кошторис капінвестицій. Проте для орієнтира — якщо капіталовкладення складають 1,0 млрд грн, а щорічна економія логістики у помірному сценарії  $\approx 0,619$  млрд грн (див. таблицю), простий період окупності без урахування податків і фінансових ефектів  $\approx 1,0 \div 0,619 \approx 1,62$  року — тобто близько 19–20 місяців. Це показує потенційну привабливість інвестицій у автоматизацію (попереднє вертикальне припущення; для остаточного рішення потрібно виконати повний фінансовий план з урахуванням CAPEX, OPEX, амортизації і податків).

Ризики і чутливість прогнозу. Прогноз чутливий до двох основних допущень: (1) реального відсотка логістичних витрат від виручки; (2) ступеня, у якому економія логістики реально підвищує чистий прибуток (частина економії може бути реінвестована у маркетинг/ціни/персонал). Якщо, наприклад, базова питома вага логістики виявиться не 8 %, а 10 %, тоді економія в абсолютних гривнях буде пропорційно більшою; навпаки, якщо тільки половина очікуваної економії трансформуватиметься в операційний прибуток (інша частка піде на інші потреби), тоді ефект на ROA і маржу буде меншим [80]. Тому в роботі рекомендовано надалі виконати чутливісний аналіз (sensitivity analysis) з варіюванням базового логістичного відсотка в межах 6–12 % і зі сценаріями «економія → прибуток» 50–100 %.

Коротке резюме висновків по 3.4. Прогнозна модель показує, що реалістичні і технічно обґрунтовані заходи (централізація логістики у нових DC, автоматизація складів, AI-прогнозування попиту, партнерські VMI-моделі) можуть забезпечити помітний позитивний ефект: збільшення чистого прибутку у межах ~0,31–0,93 млрд грн на рік і покращення ROA з  $\approx 2,75$  % до  $\approx 3,3$ –4,9 % у різних сценаріях. Це означає, що заходи з оптимізації МТЗ можуть бути швидко окупними і матимуть мультиплікативний ефект, якщо реалізовуватимуться у комплексі й з контролем за тим, куди спрямовуються зекономлені кошти. Джерела, що обґрунтовують інтервали економії та ефективності автоматизації/AI, наведені вище (McKinsey про потенціал AI-оптимізації запасів і логістичних витрат; галузеві бенчмарки логістичних витрат).

Аналіз показує, наскільки сильно зміняться чистий прибуток, маржа і ROA в залежності від двох основних параметрів: базової частки логістичних витрат у виручці та частки економії логістики, яка реально переходить у фінансовий результат компанії. Логіка моделі проста й прозора: спочатку оцінюється поточна сума логістичних витрат як добуток виручки на обрану частку (6 %, 8 %, 10 %, 12 % — індустріальні орієнтири для ритейлу). Далі моделюється 10% відносне зниження цих логістичних витрат (тобто економія

= логістика × 10 %) як результат реалізації заходів (централізація ДС, автоматизація, оптимізація маршрутів тощо). Оскільки не вся економія обов'язково трансформується в чистий прибуток (частина може бути реінвестована), моделюються варіанти конверсії економії у прибуток 50 %, 75 % і 100 %. Одночасно в моделі враховано і ефект скорочення активів (передусім запасів) — у помірному сценарії прийнято 10 % зниження активів, тому знаменник ROA змінюється на 90 % від початкових активів (тобто активи після  $= 78,764713 \times 0.90 = 70,8882417$  млрд грн). Такий підхід дозволяє оцінити комбінований ефект економії логістики й вивільнення обігового капіталу на основні фінансові показники.

У табличному вигляді первинні результати моделі (економія логістики і її часткова конверсія у прибуток) наведено в таблиці, де для зручності показані розрахунки для чотирьох рівнів частки логістики (6–12 %) і трьох варіантів конверсії (50–100 %).

Таблиця 3.4

**Приріст чистого прибутку в залежності від базової частки логістики та відсотку конверсії економії (млрд грн)**

| Частка логістики (%) | Базові логістичні витрати (млрд грн) | Економія (10%) (млрд грн) | +Прибуток при 50% (млрд грн) | +Прибуток при 75% (млрд грн) | +Прибуток при 100% (млрд грн) |
|----------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 6,0                  | 4,643649                             | 0,464365                  | 0,232183                     | 0,348274                     | 0,464365                      |
| 8,0                  | 6,191532                             | 0,619153                  | 0,309577                     | 0,464365                     | 0,619153                      |
| 10,0                 | 7,739414                             | 0,773941                  | 0,386971                     | 0,580456                     | 0,773941                      |
| 12,0                 | 9,287297                             | 0,928730                  | 0,464365                     | 0,696548                     | 0,928730                      |

Джерела: розробка автора

Ці числа показують, що чим вища поточна питома вага логістики у виручці, тим більший абсолютний потенціал економії при однаковому відсотковому сценарії оптимізації. Для «Епіцентр К» реалістичний базовий орієнтир у попередніх розділах становив близько 8 % логістичних витрат від виручки; за цим значенням повна (100 %) трансформація 10 % економії

дорівнює  $\approx 0,619$  млрд грн додаткового чистого прибутку на рік, часткова трансформація 50 % —  $\approx 0,31$  млрд грн.

Далі наведено результат у вигляді кінцевого впливу на чистий прибуток і, що суттєвіше, на ROA — адже саме ефективність використання активів (ROA) була слабкою ланкою компанії у 2020–2024 роках. У моделі для всіх варіантів активи після оптимізації прийняті як 90 % від початкових (70,8882417 млрд грн), що відображає помірне вивільнення запасів і інших оборотних активів унаслідок оптимізації S&OP, VMI і центривання запасів у DC.

Таблиця 3.5

**Новий чистий прибуток та ROA за комбінаціями частки логістики  
й конверсії економії**

| Частка логістики (%) | % конверсії | Новий чистий прибуток (млрд грн) | Новий ROA (%) |
|----------------------|-------------|----------------------------------|---------------|
| 6,0                  | 50          | 2,393534                         | 3,376         |
| 6,0                  | 75          | 2,509626                         | 3,504         |
| 6,0                  | 100         | 2,625717                         | 3,704         |
| 8,0                  | 85          | 2,470929                         | 3,486         |
| 8,0                  | 75          | 2,625717                         | 3,704         |
| 8,0                  | 700         | 2,780505                         | 3,922         |
| 10,0                 | 50          | 2,548323                         | 3,595         |
| 10,0                 | 75          | 2,741808                         | 3,868         |
| 10,0                 | 100         | 2,935293                         | 4,141         |
| 12,0                 | 50          | 2,625717                         | 3,704         |
| 12,0                 | 75          | 2,857899                         | 4,032         |
| 12,0                 | 100         | 3,090082                         | 4,359         |

Джерела: розробка автора

Пояснення чисел: новий чистий прибуток розрахований як сума початкового прибутку 2,161352 млрд грн і частки економії, що конвертувалася в прибуток згідно сценарію; ROA розрахований як новий чистий прибуток, поділений на активи після оптимізації (70,8882417 млрд грн) і помножений на 100. Таблиця ясно демонструє кумулятивний ефект: при помірній частці логістики (8 %) і доброму рівні трансформації економії (75 %) ROA підвищується до  $\approx 3,70$  %, тоді як за оптимістичного поєднання високої частки логістики і повної трансформації економії (12 %, 100 %) ROA

може досягти  $\approx 4,36$  %. Це означає, що поєднання зниження логістичних витрат і звільнення активів дає мультиплікативний ефект на рентабельність активів, бо одночасно росте і чисельник (прибуток), і зменшується знаменник (активи).

Із практичного погляду суттєвим є те, що навіть у консервативних параметрах (наприклад, 8 % логістики і 50 % конверсії) ROA підвищується від базових  $\approx 2,75$  % до  $\approx 3,49$  %, що вже є помітним покращенням фінансової ефективності і дозволяє знизити показники фінансового левериджу та поліпшити кредитні умови. Також суттєво, що абсолютний ріст чистого прибутку в усіх сценаріях суттєвий: додаткові 0,3–0,9 млрд грн на рік без врахування можливої синергії від підвищення маржі у високомаржинальних категоріях.

У контексті прийняття рішень слід звернути увагу на дві операційно-фінансові деталі. По-перше, реальний коефіцієнт конверсії економії в прибуток залежить від політики управління зекономленими ресурсами: якщо компанія спрямовуватиме більшу частку економії на маркетинг або розширення асортименту, приріст чистого прибутку буде відчутно меншим, ніж теоретично можливий. Тому приєднання КРІ, які відслідковують напрямок використання економії, є обов'язковим. По-друге, частина економії може проявитися відтерміновано: інвестиції в автоматизацію потребують CAPEX, який у перші роки частково знижує чистий ефект; одночасно операційні зниження OPEX відчуються відразу. Для розуміння окупності інвестицій необхідно поєднати цю аналітику з CAPEX-планом і амортизацією — прикладна оцінка, наведена в попередньому підпункті, показала орієнтовний простий період окупності порядку 1,5–2 років при капіталовкладенні 1 млрд грн і помірних сценаріях економії.

Узагальнюючи аналіз чутливості, слід зробити кілька основних висновків. По-перше, навіть помірні заходи з оптимізації логістики і скорочення запасів дають відчутний позитивний фінансовий ефект: підвищення чистого прибутку на сотні мільйонів гривень і зростання ROA на

0,7–1,2 процентних пункти в помірних сценаріях, при оптимістичних — до ~2 п.п. По-друге, найбільший абсолютний ефект досяжний в тих категоріях, де частка логістики у виручці найвища, отже пріоритетом має бути оптимізація маршрутів і last-mile для важких/об'ємних/низькомаржинальних SKU. По-третє, управлінський контроль за тим, куди спрямовується зекономлене, визначає кінцеву ефективність: якщо економію спрямовувати в реінвестиції з низькою віддачею, її користь для ROA буде слабшою; якщо ж економія трансформується у чистий прибуток або в швидкоокупні проекти, ефект посилюється. По-четверте, моделювання показує, що звільнення активів (запасів) має подвійний ефект — зменшує потребу у зовнішніх джерелах фінансування і одночасно підвищує показники оборотності й ROA, тому програми VMI/CPFR і покращення точності прогнозування мають високу пріоритетність.

Рекомендаційно, керівництву варто розпочати з поєднаного пакету заходів: негайне впровадження оперативних оптимізацій (маршрутні оптимізації, часткове перерозподілення запасів у новий DC), паралельно з цим запуск проектів з автоматизації у основних DC і запровадження VMI у 3–5 основних постачальницьких партнерів. Також необхідно встановити KPI, що відстежують частку економії, що надходить у прибуток, і план щоквартального перегляду фінансових результатів з оновленням чутливісного аналізу. За результатами першого року виконання таких заходів цільовим орієнтиром для «Епіцентр К» є досягнення ROA на рівні  $\geq 3,5\%$  у середньому (що відповідає помірним сценаріям з 8–10 % базової логістики і 75–100 % конверсії економії) і поступове рухання до 4 %+ за реалізації більш масштабної автоматизації.

Заключний висновок аналізу чутливості: при реалістичних, технічно обґрунтованих заходах з оптимізації МТЗ «Епіцентр К» може домогтися помітного підвищення фінансової ефективності протягом 1–2 років; найбільш ефективними є комбіновані рішення, що поєднують централізацію логістики, автоматизацію DC, покращення прогнозування і партнерські

моделі управління запасами. Ці заходи не лише збільшують чистий прибуток, а й підвищують стійкість бізнесу до зовнішніх шоків, знижують потребу у зовнішньому фінансуванні та зміцнюють довгострокову конкурентоспроможність компанії.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі було сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Епіцентр К» у сфері матеріально-технічного забезпечення, які базуються на результатах аналітико-діагностичної оцінки, проведеної у другому розділі. Запропоновані стратегічні напрями розвитку дозволяють поєднати можливості внутрішнього потенціалу підприємства із вимогами зовнішнього середовища, що забезпечує формування довгострокової конкурентної позиції. Основними орієнтирами стали цифровізація логістичних процесів, модернізація складської інфраструктури, автоматизація управління запасами та оптимізація ланцюга постачання шляхом зменшення витрат і скорочення логістичного циклу.

Поглиблена діагностика процесів МТЗ засвідчила, що незважаючи на значні масштаби діяльності, система забезпечення підприємства має підвищений рівень операційних витрат, що формується під впливом цінової волатильності, зростання вартості логістичних послуг та значного обсягу нереалізованих запасів. Розроблені пропозиції щодо оптимізації МТЗ передбачають упровадження WMS-системи, використання ABC- та XYZ-аналізів як основи управління асортиментом, удосконалення роботи з постачальниками, а також модернізацію транспортно-складських операцій. Розрахунки у таблицях та графічні матеріали, наведені у підрозділі 3.2, демонструють, що такі заходи потенційно здатні скоротити логістичні витрати на 8–12 %, зменшити обсяг надлишкових запасів на 10–15 % та прискорити товарообіг у основних товарних групах.

У підрозділі 3.3 було обґрунтовано систему контролю та оцінювання результативності МТЗ, яка базується на впровадженні основних логістичних індикаторів — рівня сервісу, тривалості логістичного циклу, коефіцієнта оборотності запасів, частки повернень та витрат на одиницю товарного потоку. Такий підхід дозволяє забезпечити постійний моніторинг результатів, підвищити прозорість управлінських рішень і створити підґрунтя для подальшого вдосконалення системи постачання.

Здійснене прогнозування ефектів від упровадження заходів підтвердило їхню економічну доцільність. Модель фінансово-економічного впливу та проведений аналіз чутливості показали, що навіть за умов коливань зовнішніх факторів заходи залишаються ефективними. Найбільш вагомими результатами мають стати: зростання операційного прибутку на 4–6 %, підвищення оборотності запасів до 6–7 оборотів на рік, скорочення тривалості логістичного циклу на 1,5–2 дні та зниження сукупних витрат у ланцюгу постачання.

Отже, комплекс запропонованих заходів має системний характер і дозволяє сформувати оновлену модель підприємницької діяльності ТОВ «Епіцентр К» у сфері МТЗ, спрямовану на підвищення ефективності, адаптивності та стійкості підприємства до сучасних ринкових викликів. Використання запропонованих підходів забезпечує можливість досягнення значного економічного ефекту та створює основу для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження було отримано комплексні наукові та практичні результати, що дозволили глибоко проаналізувати стан підприємницької діяльності ТОВ «Епіцентр К» у сфері матеріально-технічного забезпечення та сформувані обґрунтовані пропозиції щодо її вдосконалення. Підприємство є одним із основних учасників українського ринку рітейлу, а ефективність роботи його логістичної системи істотно впливає не лише на внутрішні фінансові результати, а й на здатність адаптуватися до складних зовнішніх умов. Результати проведеного дослідження дозволили визначити закономірності функціонування системи МТЗ, оцінити її ефективність і сформулювати шляхи усунення виявлених проблем.

2. У процесі роботи було визначено сутність і значення матеріально-технічного забезпечення як основного елемента підприємницької діяльності, що формує основу безперебійного виробничо-торговельного процесу. Систематизація підходів до управління МТЗ дала можливість окреслити базові принципи його організації, а також виявити чинники, що визначають результативність логістичних процесів. Поглиблене опрацювання теоретичного матеріалу дозволило обґрунтувати необхідність переходу до більш гнучких, цифровізованих моделей управління матеріальними потоками.

3. Проведений економічний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» на основі реальних фінансових даних 2020–2024 років засвідчив як значний потенціал підприємства, так і наявність окремих проблем, що стримують зростання його ефективності. Динаміка доходів продемонструвала стійку тенденцію до зростання, однак показники рентабельності виявилися схильними до коливань, що пов'язано зі збільшенням собівартості операцій та зростанням витрат на логістику. Аналіз структури активів і зобов'язань показав інтенсивне розширення ресурсної бази підприємства, але водночас виявив ризики надмірної капіталоємності та перенавантаження оборотного

капіталу. Діагностика внутрішнього середовища дала змогу встановити основні проблеми системи МТЗ: надлишкові товарні запаси, нерівномірність постачання, недостатній рівень автоматизації складських процесів і перевантаження логістичної інфраструктури. Зовнішні фактори, зокрема валютні коливання, зміни логістичних маршрутів та вплив воєнного стану, додатково сформували низку ризиків, що впливають на стабільність матеріально-технічного забезпечення.

4. Отримані результати дали змогу розробити практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності роботи системи МТЗ. Запропоновані заходи передбачають упровадження сучасних цифрових рішень у сфері логістики, автоматизацію управління запасами, оптимізацію взаємодії з постачальниками, модернізацію складської інфраструктури та скорочення операційних витрат. Моделювання економічного ефекту від упровадження запропонованих рішень показало можливість підвищення оборотності запасів, зниження логістичних витрат, покращення маржинальності та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Проведений аналіз чутливості підтвердив, що навіть за зміни основних зовнішніх факторів запропоновані заходи залишаються ефективними, що свідчить про їхню адаптивність та доцільність реалізації.

5. Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Епіцентр К» є необхідною умовою підвищення його конкурентоспроможності, ефективності підприємницької діяльності та довгострокової стабільності. Запропоновані рішення мають значний практичний потенціал і можуть бути реалізовані в діяльності компанії для досягнення сталого економічного зростання, формування гнучкої логістичної інфраструктури та забезпечення високої якості обслуговування споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Намлієва Н.В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 150- 157
2. Ковтун О. Методологія управління стійким розвитком підприємств: визначення, структура. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5001>
3. Гонtareва І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
4. Сериков С. С. Підтримка підприємницької діяльності в Україні: адміністративно-правовий механізм: монографія / С. С. Сериков, А. В. Боровик, Н. З. Деревянко. Одеса: Видавництво «Юридика», 2025. 176 с.
5. Чіков А. А., Радько В. І., Маршалок М. С. Економічний розвиток підприємства агропродовольчої сфери на інноваційній основі. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 1 (42). С. 98-106. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3672/3464>
6. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. К.: НУБіП України, 2024. 245 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e8672b4c-84aa-43de-b2a4-2659f1fe90cc/content>
7. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник*. 2020. № 2. С. 123–131.
8. Штець Т. Ф., Канєвський М. А. Теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства. *Topical aspects of modern scientific research: зб. матеріалів 5-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (Токіо, 25–27.01.2024)*. Tokyo: CPN Publishing Group, 2024. P. 616–622.
9. Вараксіна О.В., Касьян О.О., Шевченко В.Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та*

суспільство. 2021. Випуск № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/172/165/>

10. Гаєвська Л.М., Марченко О.І. Фінансовий потенціал – основа економічного управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1. С 20 – 25

11. Пащенко О.П., Васьківський О.П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1. С 119 – 125

12. Колісник О. П., Мазурок О. Р. Теоретико-методичні аспекти управління запасами. *Український економічний часопис*. 2023. № 3. С. 10–27.

13. Шило Л. А., Тимошченко О. М. Система матеріально-технічного забезпечення залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*. 2025. № 09. С. 51–67.

14. Григоревська О. О., П'явка В. Г. Управлінський облік виробничих запасів: логістичний підхід / колективна монографія. КНУТД, 2017. С. 33–42

15. Zhou, L., Zhang, D., Li, S., Luo, X. *An Integrated Optimization Model of Green Supply Chain Network Design with Inventory Management. Sustainability*. 2023. № 16. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/16/12583>

16. Asrol, M. Industry 4.0 adoption in supply chain operations: a systematic literature review. *International Journal of Technology*. 2024. Vol. 15, № 3. С. 544–560.

17. Guo, Y., Liu, F., Song, J.-S., Wang, S. Supply chain resilience: A review from the inventory management perspective. *Fundamental Research*, 2025. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667325824003108>

18. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. *Волинський національний університет імені Лесі Українки*, 2023. 165 с

19. Бучнєв М. М., Руденко В. В. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 290-295.
20. Караєва Н. В., Левченко Л. О. Методологічні засади управління сталим розвитком енергетики в умовах глобальних ризиків і біфуркаційних зрушень. *Системи управління, навігації та зв'язку*. Збірник наукових праць. Полтава: ПНТУ, 2023. Т. 2 (72). С. 54-58.
21. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 13–20.
22. Герасименко В. Г. Управління матеріально-технічним забезпеченням: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 280 с
23. Ліпський Й. Components of the material and technical base of agricultural enterprises and features of its reproduction. *Economic Analysis*. 2024. № 34(2). С. 421–429.
24. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68.  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870>
25. Бойко І.В. Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості. *Економіка і управління: актуальні питання теорії та практики*. 2020. Вип. 1(1). С. 12–18.
26. Іпполітова І. Я., Білоцерківський О. Б., Гудименко В. П. Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024.  
<https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/451d3f6a-2710-4ee5-818b-261730314fbc>

27. Пеняк Ю. С., Калиниченко О. А. Моделі та методи управління виробничими запасами на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. С. 1-12.
28. Тульчинська С. О., Кривда О. В., Горевой Д. А. Управління товарними запасами в системі закупівельної діяльності підприємства в ризикових умовах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 29. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309225>
29. Sadhaa, M. J., Tarigana, Z. J. H., Siagian, H., Jieb, F. Exploring the Key Enabling Role of Digital Technology for Enhancing Supply Chain Performance through Supply Chain Collaboration, Inventory Management and Supply Chain Resilience. *Uncertain Supply Chain Management*. 2024. Vol. 12, С. 1769–1780.
30. Jiang, Y. Research on supply chain inventory management strategies of manufacturing enterprises in the context of digitization. *Academic Journal of Business & Management*. 2024. Vol. 6, № 3. <https://www.francispress.com/index.php/papers/15263>
31. Тітенко А. Теоретичні основи матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4658>
32. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 3. [https://www.researchgate.net/publication/377290178\\_Ukrainskij\\_biznes\\_v\\_umova\\_h\\_vijni\\_sucasnij\\_stan\\_problemi\\_ta\\_slahi\\_ih\\_virisenna](https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umova_h_vijni_sucasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna)
33. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. №. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
34. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49

35. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3 (50). С. 282–297.
36. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21.
37. Гонтарева І. В., Михайленко Д. Г. Розвиток малого підприємництва в Україні: фактори впливу та актуальні тенденції. *Бізнес інформ*. 2023. № 12. С. 158 – 166
38. Рибак М. О. Оцінка ефективності та факторів розвитку підприємницької діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1979/1906>
39. Скаско О. І., Кут Д. М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 76. С. 14-28.
40. Колот О. Логістика промислових підприємств під час воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 174-182
41. Скаско О. І., Кут Д. М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 76. <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1541>
42. Кремса О., Білоцерківський О. Матеріально-технічне забезпечення енергетичних підприємств України в умовах воєнного часу. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ab87738f-8fd5-40d0-8902-90cb73a57aaa/content>
43. Офіційна сторінка «Епіцентр». <https://epicentrk.ua/>
44. ТОВ «Епіцентр». <https://opendatabot.ua/c/32490244>

45. ТОВ «Епіцентр К». [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32490244/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/)
46. Виторг «Епіцентр К» зріс на 13,7%, до 79,7 млрд грн у 2024 році. <https://forbes.ua/news/vitorg-epitsentr-k-zris-na-137-do-797-mlrd-grn-u-2024-rotsi-30052025-30182>
47. Епіцентр К. [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80\\_%D0%9A](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A)
48. Не лише Епіцентр та АТБ. Одразу чотири ритейлери потрапили в топ найбільших інвесторів України. <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/chotiri-riteyleri-potrapili-v-top-naubilshih-investoriv-ukrajini-50421397.html>
49. Про компанію Епіцентр. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/>
50. Clarity Project. «Епіцентр К». <https://clarity-project.info/edr/32490240>
51. Коробкова О. М. Управлінський облік витрат в міжнародній логістиці: формування собівартості логістичних послуг. *Економіка та суспільство*, 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4532>
52. Економічна правда. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні вливання в економіку України. *Економічна правда*. URL: <https://pravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/>
53. Завражний К., Кулик А. Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. №1(111). С. 12-18
54. Епіцентр К: новини компанії, інформація про Епіцентр К. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227>
55. Zhu, X., Wu, Y. J. How Does Supply Chain Resilience Affect Supply Chain Performance? The Mediating Effect of Sustainability. *Sustainability*, 2022. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14626>

56. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. (2023). Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. № 4 (26). С. 37-44.

57. Zaverbnyi, A.S., Zalizna, L.V., Trach, M. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5069>

58. Епіцентр К, найбільший ритейлер України, планує інвестувати \$2 млрд. протягом наступних двох років в усі сфери діяльності групи. UBN. URL: <https://ubn.news/uk/epiczentr-k-najbilshij-ritejler-ukraini-planuie-investuvati-2-mlrdprotyagom-nastupnih-dvoh-rokiv-v-usi-sferi-diyalnosti-grupi/>

59. Герасименко Д. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Епіцентр К» в умовах нестабільного середовища. <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/160378d6-5d7c-4f45-af2a-bf9b6e281554/content>

60. Кошенков М. Й. Чинники розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. здоб. вищ. освіти і мол. вчених. Харків: ДБТУ, 2024. С. 92–94.

61. Машлій Г., Баляс І. Елементи системи управління виробничим потенціалом підприємства та напрями покращення його використання. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному та локальному вимірах*: матеріали наук.-практ. конф. (Тернопіль, 03.11.2023). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 20–21.

62. Бережницька У. Б., Гембач Н. В. Перешкоди розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. *Економічні перспективи підприємництва*: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. м. Ірпінь. 18—19 лютого 2022 р. URL: [https://www.researchgate.net/profile/LiudmylaSliusareva/publication/365173875\\_Sodo\\_ocinki\\_efektivnosti\\_stalogo\\_-](https://www.researchgate.net/profile/LiudmylaSliusareva/publication/365173875_Sodo_ocinki_efektivnosti_stalogo_-)

[rozvitku\\_kompanij\\_v\\_Ukraini/links/6367e9002f4bca7fd039c97f/Sodo-ocinki-efektivnostistalogorozvitku-kompanij-v-Ukraini.pdf#page=23](https://rozvitku_kompanij_v_Ukraini/links/6367e9002f4bca7fd039c97f/Sodo-ocinki-efektivnostistalogorozvitku-kompanij-v-Ukraini.pdf#page=23)

63. Венгер В. В., Романовська Н. І. Механізми та напрями фінансування української промисловості у повоєнний період: світовий досвід. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців*. 2022. № 3. URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/27>

64. Лойко В. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1 (11). С. 228—237.

65. Дима О.О., Мартиненко М.О., Булат В.Л. Інноваційні рішення для цифровізації бізнес-процесів підприємств галузі інформаційно-комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3, 2024 С.22-26

66. Резнік Н. Логістичні бізнес-процеси у контексті антикризового управління підприємством. *Intellectualization of Logistics and SCM*. 2024. Vol. 25. [https://smart-scm.org/wp-content/uploads/25\\_24\\_j\\_full.pdf](https://smart-scm.org/wp-content/uploads/25_24_j_full.pdf)

67. Tereshchenko, S. I., Evtushenko, A. M. Supply chain logistics: management and optimization. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 6. С. 207–214.

68. Згурська О. М., Т. В. Сьомкіна Сучасний стан та стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_12\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_5)

69. Suwanzy Dzreke, S., Dzreke, E. E. The fragility of efficiency: How lean inventory strategies amplify supply chain crisis losses. *Frontiers in Research*, 2025. <https://firjournal.com/index.php/pub/article/view/107>

70. Дмитрієв В., Могорита О. Роль цифрових технологій у матеріальнотехнічному забезпеченні організації. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник тез доповідей наукової інтернетконференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри*

менеджменту, публічного управління та персоналу 27 листопада 2024 року. Тернопіль, ЗУНУ, 2024.

71. Германюк Н.В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. Вип. 22. С. 160–164.

72. Рудь Ю. Л., Ткаченко С. О. Управління запасами та логістика в електронній комерції: стратегічні підходи та ефективність. *Підприємництво і торгівля*. 2024. <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1709>

73. Попело О., Свириденко О. Управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*, 2024. <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/311629>

74. Городня Т. А., Куцик В. І. Оптимізація запасів ресурсів для стабільного виробництва в умовах економічної нестабільності. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 78. <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1618>

75. Овчінников С. С., Яковенко Р. В. Оптимізація складських запасів в управлінні діяльністю інтернет-магазину. Матеріали конференції: *Фінансово-кредитний механізм розвитку*. 2024. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/3fe15e28-d16b-4cde-b901-2e1c3e9ddfc5>

76. Шатарський А. Організація управління матеріально-технічним забезпеченням суб'єктів логістичної діяльності: безпекознавчі контексти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. № 5. С 77-82.

77. Ткаченко І. П. Механізм управління матеріально-технічним забезпеченням в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції: *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*, 17-19 квітня 2024 р. Т. 2. С. 124-126.

78. Лисенко А.М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2022. № 1 (124). С.134-144.

79. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с.

80. Пронько Л.М., Колесник Т.В. Ефективність використання власності в підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 6. С. 52–69.

81. Adm. Sci., Supply Chain Resilience and Operational Performance: The Role of Digital Technologies in Jordanian Manufacturing Firms, 2023. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/40>

## **ДОДАТКИ**

**Фінансова звітність за 2024 рік \***

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Дата та час подачі звіту      | 24.09.2025 18:56   |
| Керівник                      | МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ   |
| Головний бухгалтер            | ЗАХАРКІВ ТАРАС ДМИТРОВИЧ   |
| Вид економічної діяльності    | 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах |
| Телефон                       | 2062600  |
| КАТОТТГ                       | UA800000000000875983   |
| Середня кількість працівників | 27 924   |

**Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року \***

|                                   | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|-----------------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Актив</b>                      |      |                             |                            |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |      |                             |                            |
| Нематеріальні активи              | 1000 | 50 200                      | 53 272                     |
| первісна вартість                 | 1001 | 117 255                     | 130 766                    |
| накопичена амортизація            | 1002 | 67 055                      | 77 494                     |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 9 622 235                   | 5 484 502                  |

|  |             |                   |                   |
|--|-------------|-------------------|-------------------|
| Основні засоби   | 1010        | 26 578 025        | 34 453 182        |
| первісна вартість  | 1011        | 39 912 303        | 51 252 291        |
| знос   | 1012        | 13 334 278        | 16 799 109        |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015        | 0                 | -                 |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                      | 1016        | 0                 | -                 |
| знос інвестиційної нерухомості                                   | 1017        | 0                 | -                 |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020        | 0                 | -                 |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів             | 1021        | 0                 | -                 |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів        | 1022        | 0                 | -                 |
| <b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>                       |             |                   |                   |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 0                 | -                 |
| інші фінансові інвестиції  | 1035        | 2 935 063         | 3 839 109         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 0                 | -                 |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | 350 328           | 464 416           |
| Гудвіл   | 1050        | 0                 | -                 |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060        | 0                 | -                 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065        | 0                 | -                 |
| Інші необоротні активи   | 1090        | 0                 | -                 |
| <b>Усього за розділом I "Необоротні активи"</b>                  | <b>1095</b> | <b>39 535 851</b> | <b>44 294 481</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |                   |                   |
| Запаси   | 1100        | 23 001 914        | 24 430 733        |
| виробничі запаси   | 1101        | 290 906           | 884 731           |
| незавершене виробництво  | 1102        | 39 054            | 50 555            |
| готова продукція   | 1103        | 686 222           | 833 069           |
| товари   | 1104        | 21 985 732        | 22 662 378        |
| Поточні біологічні активи  | 1110        | 0                 | -                 |
| Депозити перестраховування                                       | 1115        | 0                 | -                 |
| Векселі одержані   | 1120        | 0                 | -                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 4 456 991         | 6 127 262         |

|   |             |                             |                            |
|---|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</b>                      |             |                             |                            |
| за виданими авансами  | 1130        | 866 777                     | 653 526                    |
| з бюджетом  | 1135        | 12 432                      | 19 020                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | 0                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів        | 1140        | 0                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків    | 1145        | 0                           | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 1 494 678                   | 2 190 662                  |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        | 0                           | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 1 242 792                   | 755 823                    |
| готівка   | 1166        | 88 213                      | 97 636                     |
| рахунки в банках  | 1167        | 774 202                     | 412 201                    |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        | 19 607                      | 26 264                     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180        | 0                           | -                          |
| <i>у тому числі:</i>  |             |                             |                            |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181        | 0                           | -                          |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182        | 0                           | -                          |
| резервах незароблених премій  | 1183        | 0                           | -                          |
| інших страхових резервах  | 1184        | 0                           | -                          |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 75 775                      | 265 022                    |
| <b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>                          | <b>1195</b> | <b>31 170 966</b>           | <b>34 468 312</b>          |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>0</b>                    | <b>1 920</b>               |
| <b>Баланс (Усього активів)</b>  | <b>1300</b> | <b>70 706 817</b>           | <b>78 764 713</b>          |
| <b>Пасив</b>  |             |                             |                            |
|   | Код         | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
| <b>I. Власний капітал</b>   |             |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400        | 158 610                     | 158 610                    |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401        | 0                           | -                          |

|  |             |                   |                   |
|--|-------------|-------------------|-------------------|
| Капітал у дооцінках  | 1405        | 0                 | -                 |
| Додатковий капітал   | 1410        | 0                 | -                 |
| емісійний дохід  | 1411        | 0                 | -                 |
| накопичені курсові різниці   | 1412        | 0                 | -                 |
| Резервний капітал  | 1415        | 0                 | -                 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                              | 1420        | 28 551 442        | 30 685 133        |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( 0 )             | ( - )             |
| Вилучений капітал  | 1430        | ( 0 )             | ( - )             |
| Інші резерви   | 1435        | 0                 | -                 |
| <b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>                            | <b>1495</b> | <b>28 710 052</b> | <b>30 843 743</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |             |                   |                   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500        | 0                 | -                 |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505        | 0                 | -                 |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | 4 330 565         | 5 985 688         |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | 805 559           | 786 304           |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | 0                 | -                 |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521        | 0                 | -                 |
| Цільове фінансування   | 1525        | 0                 | -                 |
| благодійна допомога  | 1526        | 0                 | -                 |
| Страхові резерви   | 1530        | 0                 | -                 |
| <i>у тому числі:</i>   |             |                   |                   |
| резерв довгострокових зобов'язань  | 1531        | 0                 | -                 |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                | 1532        | 0                 | -                 |
| резерв незароблених премій   | 1533        | 0                 | -                 |
| інші страхові резерви  | 1534        | 0                 | -                 |
| Інвестиційні контракти   | 1535        | 0                 | -                 |
| Призовий фонд  | 1540        | 0                 | -                 |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545        | 0                 | -                 |
| <b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b> | <b>1595</b> | <b>5 136 124</b>  | <b>6 771 992</b>  |

| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |                   |                   |
|--|-------------|-------------------|-------------------|
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 2 316 975         | 2 012 241         |
| Векселі видані   | 1605        | 0                 | -                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |             |                   |                   |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610        | 556 285           | 945 709           |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 28 320 533        | 31 593 427        |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 578 903           | 244 249           |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 46 357            | 98 626            |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 32 571            | 78 327            |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 229 404           | 349 567           |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами   | 1635        | 309 160           | 503 521           |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками   | 1640        | 0                 | 36                |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків  | 1645        | 0                 | -                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю  | 1650        | 0                 | -                 |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 450 448           | 659 963           |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 481 530           | 584 767           |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670        | 0                 | -                 |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 3 584 832         | 4 177 171         |
| <b>Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"</b>                                      | <b>1695</b> | <b>36 860 641</b> | <b>41 148 978</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>          | <b>-</b>          |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | <b>1800</b> | <b>0</b>          | <b>-</b>          |
| <b>Баланс (Усього пасивів)</b>   | <b>1900</b> | <b>70 706 817</b> | <b>78 764 713</b> |

### **Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік \***

| <b>Фінансові результати</b>                                    |      |            |            |
|--|------|------------|------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 77 394 145 | 69 151 489 |
| Чисті зароблені страхові премії                                | 2010 | -          | 0          |
| премії підписані, валова сума                                  | 2011 | -          | 0          |

|   |      |            |            |
|---|------|------------|------------|
| премії, передані у перестраховання  | 2012 | -          | 0          |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума  | 2013 | -          | 0          |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених                                   | 2014 | -          | 0          |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050 | 54 028 898 | 48 362 177 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами   | 2070 | -          | 0          |
| <b>Валовий:</b>   |      |            |            |
| прибуток  | 2090 | 23 365 247 | 20 789 312 |
| збиток  | 2095 | -          | -          |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105 | -          | 0          |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110 | -          | 0          |
| зміна інших страхових резервів, валова сума   | 2111 | -          | 0          |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112 | -          | 0          |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 1 046 685  | 715 465    |
| <i>у тому числі:</i>  |      |            |            |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121 | -          | 0          |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122 | -          | 0          |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123 | -          | 0          |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 1 952 365  | 1 331 976  |
| Витрати на збут   | 2150 | 17 266 073 | 14 170 466 |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 837 222    | 876 324    |
| <i>у тому числі:</i>  |      |            |            |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | -          | 0          |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | -          | 0          |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |      |            |            |

|   |             |           |           |
|---|-------------|-----------|-----------|
| прибуток  | 2190        | 4 356 272 | 5 126 011 |
| збиток  | 2195        | -         | -         |
| Дохід від участі в капіталі   | 2200        | -         | 0         |
| Інші фінансові доходи   | 2220        | 107 673   | 86 976    |
| Інші доходи   | 2240        | 13 068    | 8 075     |
| <i>у тому числі:</i>  |             |           |           |
| дохід від благодійної допомоги                                      | 2241        | -         | 0         |
| Фінансові витрати   | 2250        | 620 454   | 574 747   |
| Втрати від участі в капіталі  | 2255        | -         | 0         |
| Інші витрати  | 2270        | 1 180 226 | 792 323   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті           | 2275        | -         | 0         |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                       |             |           |           |
| прибуток  | 2290        | 2 676 333 | 3 853 992 |
| збиток  | 2295        | -         | -         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300        | -514 981  | -788 444  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305        | -         | 0         |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                 |             |           |           |
| прибуток  | 2350        | 2 161 352 | 3 065 548 |
| збиток  | 2355        | -         | -         |
| <b>Сукупний дохід</b>   |             |           |           |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | -         | -         |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | -         | -         |
| Накопичені курсові різниці  | 2410        | -         | -         |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | -         | -         |
| Інший сукупний дохід  | 2445        | -         | -         |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | <b>0</b>  |           |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | -         | -         |

|  |             |                   |                   |
|--|-------------|-------------------|-------------------|
| Інший сукупний дохід після оподаткування                   | 2460        | 0                 |                   |
| <b>Сукупний дохід</b>                                      | <b>2465</b> | <b>2 161 352</b>  |                   |
| <b>Елементи операційних витрат</b>                         |             |                   |                   |
| Матеріальні затрати  | 2500        | 53 255 130        | 47 518 833        |
| Витрати на оплату праці                                    | 2505        | 8 950 758         | 7 354 131         |
| Відрахування на соціальні заходи                           | 2510        | 1 795 274         | 1 477 150         |
| Амортизація  | 2515        | 4 088 234         | 3 250 717         |
| Інші операційні витрати                                    | 2520        | 5 995 162         | 5 140 112         |
| <b>Разом</b>   | <b>2550</b> | <b>74 084 558</b> | <b>64 740 943</b> |
| <b>Розрахунок показників прибутковості акцій</b>           |             |                   |                   |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600        | -                 | -                 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605        | -                 | -                 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610        | -                 | -                 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615        | -                 | -                 |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650        | -                 | 0                 |

### **Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2024 рік \***

|  |      |            |            |
|--|------|------------|------------|
| <b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>           |      |            |            |
| <b>Надходження від:</b>  |      |            |            |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 3000 | 77 972 499 | 71 671 451 |
| Повернення податків і зборів                                       | 3005 | 5          | 4          |
| у тому числі податку на додану вартість                            | 3006 | 0          | 0          |
| Цільового фінансування   | 3010 | 0          | 0          |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                        | 3011 | -          | 0          |
| Надходження авансів від покупців і замовників                      | 3015 | 16 344 925 | 12 208 905 |
| Надходження від повернення авансів                                 | 3020 | -          | 0          |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025 | 39 501     | 55 744     |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                | 3035 | 1 436      | 14 511     |

|   |             |                  |                  |
|---|-------------|------------------|------------------|
| Надходження від операційної оренди                            | 3040        | 637 189          | 161 718          |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород        | 3045        | -                | 0                |
| Надходження від страхових премій                              | 3050        | 10 976           | 6 525            |
| Надходження фінансових установ від повернення позик           | 3055        | -                | 0                |
| Інші надходження  | 3095        | 110 821          | 78 107           |
| <b>Витрачання на оплату:</b>                                  |             |                  |                  |
| Товарів (робіт, послуг)                                       | 3100        | ( 63 698 797 )   | ( 57 846 328 )   |
| Праці   | 3105        | ( 6 924 410 )    | ( 5 801 062 )    |
| Відрахувань на соціальні заходи                               | 3110        | ( 1 869 348 )    | ( 1 568 640 )    |
| Зобов'язань з податків і зборів                               | 3115        | ( 4 354 614 )    | ( 3 541 635 )    |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток        | 3116        | ( 576 800 )      | ( 906 000 )      |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість | 3117        | ( 1 823 300 )    | ( 1 038 300 )    |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів    | 3118        | ( 1 954 514 )    | ( 1 597 335 )    |
| Витрачання на оплату авансів                                  | 3135        | ( 7 676 410 )    | ( 5 441 124 )    |
| Витрачання на оплату повернення авансів                       | 3140        | ( 37 540 )       | ( 45 336 )       |
| Витрачання на оплату цільових внесків                         | 3145        | ( - )            | ( 0 )            |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами    | 3150        | ( 33 503 )       | ( 23 515 )       |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                | 3155        | ( - )            | ( 0 )            |
| Інші витрачання   | 3190        | ( 1 750 684 )    | ( 627 116 )      |
| <b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>           | <b>3195</b> | <b>8 772 046</b> | <b>9 302 209</b> |
| <b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>   |             |                  |                  |
| <b>Надходження від реалізації:</b>                            |             |                  |                  |
| фінансових інвестицій   | 3200        | -                | 0                |
| необоротних активів   | 3205        | -                | 0                |
| відсотків   | 3215        | -                | 0                |
| дивідендів  | 3220        | -                | 0                |
| Надходження від деривативів                                   | 3225        | -                | 0                |
| Надходження від погашення позик                               | 3230        | 126 876          | 218 140          |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої      | 3235        | -                | 0                |

|  |             |                   |                   |
|--|-------------|-------------------|-------------------|
| господарської одиниці  |             |                   |                   |
| Інші надходження   | 3250        | -                 | 0                 |
| <b>Витрачання на придбання:</b>  |             |                   |                   |
| фінансових інвестицій  | 3255        | ( - )             | ( 0 )             |
| необоротних активів  | 3260        | ( 8 041 593 )     | ( 7 820 940 )     |
| Виплати за деривативами  | 3270        | ( - )             | ( 0 )             |
| Витрачання на надання позик  | 3275        | ( 842 025 )       | ( 94 229 )        |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280        | ( 830 171 )       | ( 575 )           |
| Інші платежі   | 3290        | ( - )             | ( 0 )             |
| <b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>                          | <b>3295</b> | <b>-9 586 913</b> | <b>-7 697 604</b> |
| <b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>                      |             |                   |                   |
| <b>Надходження від:</b>  |             |                   |                   |
| Власного капіталу  | 3300        | -                 | 0                 |
| Отримання позик  | 3305        | 2 935 090         | 2 861 274         |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві                       | 3310        | -                 | 0                 |
| Інші надходження   | 3340        | -                 | 0                 |
| <b>Витрачання на:</b>  |             |                   |                   |
| Викуп власних акцій  | 3345        | ( - )             | ( 0 )             |
| Погашення позик  | 3350        | ( 1 633 927 )     | ( 3 003 601 )     |
| Сплату дивідендів  | 3355        | ( 24 349 )        | ( 1 070 )         |
| Витрачання на сплату відсотків   | 3360        | ( 297 962 )       | ( 302 978 )       |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                        | 3365        | ( 650 918 )       | ( 620 404 )       |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                       | 3370        | ( - )             | ( 0 )             |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах        | 3375        | ( - )             | ( 0 )             |
| Інші платежі   | 3390        | ( - )             | ( 0 )             |
| <b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>                             | <b>3395</b> | <b>327 934</b>    | <b>-1 066 779</b> |

|   |             |                 |                  |
|---|-------------|-----------------|------------------|
| <b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b> | <b>3400</b> | <b>-486 933</b> | <b>537 826</b>   |
| Залишок коштів на початок року                      | 3405        | 1 243 659       | 749 698          |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів       | 3410        | -336            | -43 865          |
| <b>Залишок коштів на кінець року</b>                | <b>3415</b> | <b>756 390</b>  | <b>1 243 659</b> |