

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної форми навчання
Форма навчання денна
Кафедра економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем

Допускається до захисту

В. о. завідувача кафедри

_____ Ж.КОНОНЕНКО
(підпис)

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА
ГОСПОДАРЮВАННЯ»

зі спеціальності 051 Економіка
освітня програма «Економіка підприємства»
ступеня магістра

Виконавець роботи Ведюк Ярослав Романович

Науковий керівник к. е. н., доцент Кононенко Жанна Андріївна

Рецензент _____

(прізвище, ім'я та по батькові)

Полтава 2025

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	
ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА	
ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
1.1. Економічна сутність та роль інноваційної діяльності	7
1.2. Фактори та умови формування інноваційної діяльності	10
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності	13
Висновок до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА	
ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика функціонування підприємства	19
2.2. Аналіз основних показників інноваційної активності підприємства	26
2.3. Аналіз реалізованих інноваційних проєктів підприємства ...	32
Висновок до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства .	49
3.2. Обґрунтування економічних заходів підвищення ефективності інновацій на підприємстві	59
3.3. Економічна оцінка результативності запропонованих інноваційних рішень на підприємстві	69
Висновок до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

У сучасних умовах, коли світова економіка характеризується прискореним технологічним розвитком та глобалізацією, інноваційна діяльність перестає бути виключною прерогативою окремих високотехнологічних секторів і стає ключовим елементом конкурентоспроможності та сталого розвитку для будь-якого підприємства. Вона є рушійною силою прогресу, що дозволяє не лише адаптуватися до мінливих ринкових умов, але й активно формувати їх. Ефективність інноваційної діяльності визначає здатність компанії створювати додану вартість, розширювати ринки збуту, зміцнювати свої позиції та забезпечувати довгострокове зростання. Особливої актуальності це набуває для великих торговельних підприємств, що працюють в умовах жорсткої конкуренції та постійних кризових викликів.

Інноваційна діяльність не може бути ефективною без систематичного аналізу та оцінювання результатів господарської діяльності. Цей процес включає моніторинг ключових показників, таких як обсяги продажів, рентабельність, частка ринку, а також ефективність використання ресурсів. Для досліджуваного товариства це означає постійне збирання та аналіз даних про динаміку попиту на різні групи товарів, поведінку клієнтів, ефективність маркетингових кампаній та оптимізацію витрат. На основі цих даних підприємство приймає обґрунтовані управлінські рішення, що стосуються подальшого розвитку, інвестування в нові проекти та корекції існуючих стратегій. Такий підхід дозволяє перетворити інноваційні ідеї на вимірні та успішні бізнес-результати.

Успішна інноваційна діяльність неможлива без забезпечення ефективного функціонування підприємства, що, в свою чергу, тісно пов'язано з оптимізацією структури витрат. В умовах високої конкуренції та економічної нестабільності, кожна компанія змушена шукати шляхи зниження операційних витрат, не втрачаючи при цьому якості та

конкурентоспроможності. ТОВ «Епіцентр К» реалізує цю стратегію шляхом впровадження інноваційних технологій, що дозволяють автоматизувати процеси, зменшити енергоспоживання, ефективно управляти ланцюгами поставок та оптимізувати логістику. Це включає використання сучасних систем управління, автоматизованих складських комплексів та аналітичних інструментів для прогнозування попиту. Таким чином, оптимізація витрат стає не просто економічною мірою, а ключовим елементом інноваційної стратегії, що забезпечує фінансову стійкість і можливості для подальшого розвитку.

Для підтримки сталого розвитку, ТОВ «Епіцентр К» має зосередитися не лише на внутрішніх інноваціях, але й на соціальній відповідальності бізнесу. Для цього підприємство вже зараз активно бере участь у відбудові інфраструктури, надає підтримку локальним громадам та стимулює розвиток місцевих виробників. Взаємодія з громадами стає важливою складовою стратегії підприємства, що включає спільні проекти з благоустрою міст, підтримку освітніх ініціатив та створення нових робочих місць у регіонах. Такий підхід не тільки зміцнює репутацію компанії, а й формує довіру споживачів, що є безцінним активом у довгостроковій перспективі. Вивчення її досвіду підприємства є надзвичайно цінним для розуміння теоретико-методологічних основ ефективності інноваційної діяльності.

Дослідження теоретичних основ інноваційної діяльності суб'єктів господарювання є важливим аспектом для розуміння сутності та особливостей цього процесу. Дослідження ефективності інноваційної діяльності підприємства активно проводяться як вітчизняними, так і зарубіжними фахівцями. Серед українських дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення цієї проблематики, слід відзначити праці таких науковців, як: Діденко Є. О. [14], Копитко М. І. [31], Терешко Ю. В. [58], Гуторов О.І. [63]. Ці вчені у своїх працях розглядають різні аспекти інноваційної діяльності, зокрема: сутність і класифікацію інвестицій; методи управління інноваційними процесами; оптимізацію витрат на інноваційні заходи; вплив таких витрат на фінансові результати діяльності підприємства. Зарубіжні

науковці розглядають ефективність інноваційної діяльності підприємства в контексті стратегічного управління підприємством. Таким чином, аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників дозволяє зробити висновок про те, що інноваційної діяльності підприємства є важливим фактором забезпечення ефективної діяльності суб'єктів господарювання.

Метою дослідження є теоретичне та методологічне обґрунтування, а також розробка практичних підходів до вдосконалення економічного механізму інноваційної діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

- вивчення теоретичних засад і сутності інноваційної діяльності підприємств;
- аналіз умови формування ефективної інноваційної діяльності;
- дослідження методичних підходів до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства;
- характеристика організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства;
- оцінка фінансово-економічного стану підприємства;
- аналіз основних показників інноваційної активності підприємства;
- визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства;
- обґрунтування економічних заходів підвищення ефективності інновацій на підприємстві.

Об'єктом даного дослідження виступає процес управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», а предметом – теоретичні, методологічні та практичні аспекти цього процесу.

У роботі застосовано системний підхід, що розглядає аналіз основних показників інноваційної активності підприємства як невід'ємну складову стратегічних напрямів розвитку підприємства. Опрацювання літературних джерел здійснювалося за допомогою методів теоретичного узагальнення, порівняння та аналогій. Аналіз тенденцій у діяльності підприємства базувався

на балансовому методі, а синтез застосовувався для формування висновків щодо ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.

Основні теоретичні положення та результати дослідження були представлені на наукових конференціях, зокрема: на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний потенціал та правове забезпечення соціально-економічного розвитку України: виклики глобального світу» (2025), XI Міжнародна науково-практична конференція «Наука і молодь в XXI сторіччі» (2025), XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління» (2025).

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, що налічує 74 позиції. Основний текст містить 85 сторінок, у ньому представлено 42 таблиці, 12 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Економічна сутність та роль інноваційної діяльності

Економічна сутність інноваційної діяльності полягає в перетворенні знань, ідей та технологій в економічну цінність. Засновником теорії інновацій є Йозеф Шумпетер, який у праці «Теорія економічного розвитку» визначив інновацію як «здійснення нових комбінацій» у виробництві. Він розрізняв винахід як технічну концепцію та інновацію як її комерційне впровадження. Для Шумпетера інновація є основною рушійною силою економічного розвитку, що призводить до «творчого руйнування» існуючих ринків та створення нових [67].

Концепція інновацій отримала подальший розвиток у працях інших науковців. Крістофер Фрімен [69] у своїх дослідженнях акцентував увагу на системному характері інновацій, стверджуючи, що вони є результатом взаємодії багатьох чинників – технічних, організаційних, соціальних та інституційних. Його теорія національних інноваційних систем підкреслює, що інноваційний успіх компанії значною мірою залежить від зовнішнього середовища, в якому вона функціонує.

Для ТОВ «Епіцентр К», інноваційна діяльність – це не лише реакція на ринкові зміни, а й проактивне формування нового ринкового ландшафту. В умовах високої конкуренції та глобалізації, інновації дозволяють ТОВ «Епіцентр К» диференціюватись від конкурентів, підвищувати ефективність та створювати додаткову цінність для клієнтів. Компанія, яка починала як класичний ритейлер товарів для дому, сьогодні завдяки інноваціям перетворилася на багатофункціональну екосистему, що включає маркетплейс, логістичні центри, агробізнес та будівельні послуги.

Українські науковці також підкреслюють особливості інновацій в умовах національної економіки. Так, Л.І. Федулова [64] у своїх працях розглядає інновації як основу трансформації економічних систем. Вона зазначає, що для українських підприємств, таких як ТОВ «Епіцентр К», інноваційна діяльність часто має адаптивний характер, що полягає в швидкому

впровадженні та модифікації вже існуючих світових технологій і бізнес-моделей. Такий підхід дозволяє компаніям уникати ризиків, пов'язаних з розробкою абсолютно нових продуктів, і зосереджуватись на оптимізації існуючих процесів та підвищенні якості послуг.

Вітчизняні вчені у своїх працях акцентують увагу на тому, що інновації для вітчизняних компаній є ключовим інструментом для подолання технологічного відставання. Вони вважають, що успіх інноваційної стратегії залежить від здатності компанії інтегрувати нові технології, зокрема цифрові, у свої бізнес-процеси. На прикладі ТОВ «Епіцентр К» це видно у розвитку онлайн-платформи та застосуванні Big Data, що є критично важливим для утримання лідерських позицій.

Ланцюг поставок (supply chain) є однією з найважливіших складових діяльності роздрібного торговця, оскільки від його ефективності залежать витрати, швидкість та якість обслуговування клієнтів. Інновації в цьому ланцюгу є ключовою конкурентною перевагою. Загалом, ланцюг поставок можна розділити на кілька ключових компонентів, кожен з яких є об'єктом інноваційних змін:

- закупівля та управління постачальниками, коли інновації ТОВ «Епіцентр К» спрямовані на цифровізацію взаємодії з постачальниками. Це включає впровадження електронного документообігу, використання інтегрованих систем ERP для автоматичного формування замовлень на основі прогнозу попиту та аналіз ринкових даних для оптимізації закупівельних цін. Ці інновації дозволяють знизити операційні витрати, зменшити ризик нестачі товарів та підвищити прозорість процесу.

- інновації у компоненті складування та управління запасами є найбільш помітними. ТОВ «Епіцентр К» активно впроваджує автоматизовані системи управління складом (WMS), роботизовані сортувальні лінії та автоматизовані конвеєри. Використання технологій IoT (Інтернет речей) для моніторингу умов зберігання (температури, вологості) та RFID-міток для відстеження

товарів дозволяє мінімізувати втрати та оптимізувати розміщення товарів, що, у свою чергу, прискорює процес комплектації замовлень.

- інновації в сфері логістики та дистрибуція включають розробку та впровадження складних алгоритмів для оптимізації маршрутів доставки. Системи GPS-моніторингу транспорту, а також програми для управління автопарком дозволяють скоротити час доставки та витрати на паливо. Крім того, ТОВ «Епіцентр К» інвестує у розвиток омніканальної дистрибуції, що об'єднує онлайн-замовлення з можливістю самовивозу з фізичних магазинів, що значно покращує клієнтський досвід.

- цифрові інновації, такі як мобільні додатки для кур'єрів, автоматизовані системи сповіщень для клієнтів та інструменти для відстеження статусу замовлення, підвищують ефективність і прозорість доставки «останньої милі». Управління поверненнями (зворотна логістика) також оптимізується за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволяє швидко та без зайвих витрат обробляти повернення товарів.

Ці інновації в ланцюзі поставок відповідають принципам, визначеним Геєцем В. М. та Семиноженком В.П. [9] щодо подолання технологічного відставання. Вони є прикладом процесних інновацій (табл. 1.1), які безпосередньо призводять до підвищення операційної ефективності та посилення конкурентних позицій на ринку. Таблиця 1.1 наочно демонструє, що інноваційна діяльність «Епіцентру» є багатовекторною, що відповідає системній теорії інновацій Крістофера Фрімена [69].

Таблиця 1.1 – Класифікація та приклади інновацій

Тип інновації	Характеристика	Приклади в ТОВ «Епіцентр К»
Продуктові	Впровадження нових або значно покращених товарів чи послуг.	Запуск власних торгових марок («Світ Садів», «JYSK»), розширення асортименту онлайн-маркетплейсу epicentrk.ua за рахунок партнерів.
Процесні	Впровадження нових або значно покращених методів виробництва чи доставки.	Впровадження системи управління складом WMS, автоматизація роботи

		логістичних хабів, розробка маршрутів доставки.
Маркетингові	Застосування нових методів маркетингу з метою значних змін в дизайні продукту, його упаковці, просуванні чи ціноутворенні.	Запуск персоналізованих програм лояльності через мобільний застосунок, впровадження системи CRM, розробка рекламних кампаній з використанням Big Data.
Організаційні	Впровадження нових організаційних методів у веденні бізнесу, організації робочих місць чи зовнішніх зв'язків компанії.	Перехід на Agile-методології в IT-департаменті, створення окремого підрозділу E-commerce, реорганізація роботи підрозділів з фокусом на омніканальності.

Джерело: сформовано за [57, 59, 68, 69]

Компанія не обмежується одним типом інновацій, а використовує комплексний підхід, що охоплює всі сфери діяльності. Вважають, що саме така стратегія дозволяє «Епіцентру» відповідати на виклики сучасного ринку та створювати стійку конкурентну перевагу. Наприклад, впровадження процесних інновацій, таких як системи WMS, безпосередньо призводить до зниження операційних витрат і прискорення обробки замовлень, тоді як продуктові інновації у вигляді власних торгових марок підвищують маржинальність і зміцнюють бренд, що є класичним прикладом реалізації принципу диверсифікації.

1.2. Фактори та умови формування інноваційної діяльності

Ефективність інноваційної діяльності залежить від складного поєднання внутрішніх та зовнішніх чинників. Згідно з ресурсно-базованою теорією фірми (RBV), сформульованою Джеєм Барні [69], стійка конкурентна перевага досягається за рахунок унікальних внутрішніх ресурсів, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно використовуваними (VRIO-критерії). Для ТОВ «Епіцентр К» такими ресурсами є інтелектуальний капітал, інноваційна культура та значний фінансовий потенціал.

Таблиця 1.2 – Ключові фактори становлення інноваційну діяльність підприємства

Категорія фактору	Фактор	Опис
Внутрішні	Людський капітал	Знання – найважливіший актив. Важливо не лише наймати таланти, а й створювати умови для обміну знаннями та постійного навчання. Засновник: Ноннака та Такеучі (1995), модель SECI.
	Фінансові ресурси	Інновації капіталомісткі, їх успіх залежить від стабільного фінансування. Дозволяють реалізовувати масштабні проекти. Засновник – Білл Гейтс.
	Організаційна структура	Необхідно знайти баланс між пошуком нових можливостей (exploration) та використанням існуючих знань (exploitation). Засновник – Джеймс Марч (1991).
Зовнішні	Технологічне середовище	Швидкість впровадження інновацій залежить від їх переваги, сумісності та складності. Потрібно постійно моніторити нові технології (AI, IoT). Засновник – Еверетт Роджерс (1962).
	Конкурентне середовище	Інтенсивність конкуренції стимулює інновації. Нові гравці та агресивні стратегії змушують компанію шукати нові шляхи диференціації. Засновник – Майкл Портер.
	Соціально-економічні умови	Зміна уподобань клієнтів та макроекономічні чинники (наприклад, інфляція) впливають на вибір напрямків для інновацій.

Джерело: сформовано за [11, 20, 25, 31]

Таблиця поділяє ключові фактори, що впливають на інноваційну діяльність компанії, на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. Кожен рядок таблиці деталізує певний фактор, надаючи його опис та відповідну концепцію.

Внутрішні фактори безпосередньо контролюються компанією. Людський капітал підкреслює важливість знань як найціннішого активу, що узгоджується з моделлю SECI, розробленою Ноннака та Такеучі. Фінансові ресурси є критично важливими, оскільки, як зазначав Білл Гейтс, інновації вимагають значних інвестицій. Ефективна організаційна структура, згідно з ідеями Джеймса Марча, повинна дозволяти компанії одночасно досліджувати нові можливості та оптимізувати поточні процеси.

Зовнішні фактори, що знаходяться поза контролем компанії, але мають значний вплив. Технологічне середовище вимагає постійного моніторингу нових технологій, оскільки, за теорією Еверетта Роджерса, їх швидке

впровадження є ключовим для конкурентоспроможності. Конкурентне середовище (за моделлю Майкла Портера) є потужним стимулом до інновацій, змушуючи компанії постійно шукати шляхи диференціації. Нарешті, соціально-економічні умови відображають зміни в поведінці споживачів та загальні макроекономічні тренди, які диктують, які саме інновації будуть затребувані на ринку.

Така структурована інформація допомагає краще зрозуміти, як різні аспекти як всередині, так і зовні компанії, взаємодіють і впливають на її інноваційний успіх.

Терешко Ю. В. [59] та Копитко М. І., Блага Н. В. [31] вказують на особливу роль інституційного середовища для інновацій в Україні. Вони підкреслюють, що такі зовнішні фактори, як законодавчі норми, податкова політика та державна підтримка, можуть як стимулювати, так і стримувати інноваційну активність підприємств. У нашому розумінні, для ТОВ «Епіцентр К» це означає, що успішна інноваційна стратегія повинна враховувати не лише внутрішні ресурси, але й активно адаптуватися до мінливого інституційного ландшафту, можливо, навіть стаючи провідним гравцем у формуванні сприятливого для інновацій середовища.

Таблиця 1.3 глибоко ілюструє, як взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів формує інноваційний потенціал. Мої міркування полягають у тому, що успіх залежить не лише від реакції на зовнішні чинники, але й від здатності компанії будувати стійкі внутрішні можливості, як-от інвестиції в персонал та технології.

Таблиця 1.3 – Фактори впливу на ефективність інновацій

Фактор	Тип	Приклад впливу на підприємство	Вплив на ефективність інновацій
Корпоративна культура	Внутрішній	Заохочення експериментів в E-commerce та «fail fast» підхід у розробці мобільного додатку.	Підвищує швидкість впровадження цифрових інновацій.
Інвестиції в R&D	Внутрішній	Виділення фінансових ресурсів на розробку власної CRM-системи та аналіз великих даних.	Забезпечує фінансову основу для реалізації амбітних проєктів, спрямованих на персоналізацію.

Технології Big Data	Зовнішній	Впровадження системи аналізу покупок для персоналізації пропозицій через мобільний додаток.	Підвищує ROI маркетингових інновацій та покращує утримання клієнтів.
Конкуренція	Зовнішній	Запуск маркетингових ініціатив іншими гравцями ринку.	Стимулює «Епіцентр» до прискореного розвитку власної онлайн-платформи та розширення асортименту.
Зміни у споживчій поведінці	Зовнішній	Зростання попиту на онлайн-покупки під час пандемії.	Вимагало швидкої адаптації та розвитку онлайн-сервісів, включаючи послуги самовивозу та адресної доставки.

Джерело: узагальнено за [31, 44, 57]

Зокрема, приклад з Big Data показує, як зовнішній фактор (наявність технології) може бути ефективно використаний компанією для покращення внутрішніх процесів (маркетингу та CRM). Це підтверджує, що для ТОВ «Епіцентр К» інновація – це не просто застосування технологій, а стратегічне рішення, що інтегрує зовнішні можливості з внутрішніми ресурсами, забезпечуючи стійкий розвиток.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності

Оцінка ефективності інновацій є ключовим, але складним завданням. Вона вимагає поєднання фінансових та нефінансових показників. Згідно з теорією оцінки, важливо враховувати як прямі, так і непрямі результати інновацій.

Українські вчені, як Геєць В. М., Семиноженко В. П. [9], Безгін К. С. [1] підкреслюють, що для об'єктивної оцінки інноваційної діяльності важливо поєднувати традиційні фінансові показники з якісними, що відображають стратегічні переваги. За її підходами, оцінка повинна бути комплексною, враховуючи не тільки економічну, а й соціальну та екологічну ефективність. Це особливо актуально для великих компаній, таких як «Епіцентр», які мають

значний вплив на економіку та суспільство. На думку Гринько Т. В., Кащіна К. С. [11], оцінка інноваційної діяльності має враховувати не лише фінансову ефективність, а й показники впливу на імідж компанії та її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Вона пропонує використовувати систему показників, що включає інноваційний потенціал, інноваційну активність та інноваційний результат.

Відповідно до таблиці 1.4 кількісні методи, такі як ROI (повернення на інвестиції), NPV (чиста теперішня вартість) та Payback Period (термін окупності), фокусуються на грошових показниках і допомагають визначити фінансову вигоду інвестицій.

Таблиця 1.4 – Характеристика системи показників оцінки інновацій на підприємстві

Категорія методів	Метод	Опис	Приклад для компанії «Епіцентр»
1	2	3	4
Кількісні (фінансові)	ROI (Return on Investment)	Визначає рентабельність інвестицій, показуючи, наскільки вони були прибутковими.	Розрахунок прибутковості нової системи управління складом.
	NPV (Net Present Value)	Оцінює прибутковість проекту з урахуванням зміни вартості грошей у часі.	Оцінка інвестицій у будівництво нового логістичного хабу.
	Payback Period	Визначає термін, за який початкові інвестиції повністю окупляться.	Швидке порівняння проєктів за швидкістю окупності.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Якісні (нефінансові)	Збалансована система показників (Balanced Scorecard)	Комплексна система, що оцінює діяльність з чотирьох перспектив: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток.	Оцінка інновацій не лише за прибутком, але й за впливом на стратегію, клієнтів та процеси.
	Індекс інноваційності	Узагальнений показник, що враховує патенти, швидкість впровадження технологій, задоволеність клієнтів тощо.	Вимірювання загального рівня інноваційності компанії.

	Оцінка впливу на бренд та лояльність клієнтів	Вимірюється через показники, як-от CSI (Customer Satisfaction Index) або NPS (Net Promoter Score).	Аналіз того, як інновації впливають на задоволеність та лояльність покупців.
--	---	--	--

Джерело: сформовано за [13, 22, 32, 44]

Інвестування в інновації є важливим кроком для підвищення ефективності бізнесу, особливо для підприємства такого масштабу, як ТОВ «Епіцентр К». Необхідні інвестиційні інноваційні проекти, які можуть допомогти підприємству оптимізувати витрати, збільшити прибутковість і підвищити конкурентоспроможність. Одним із проектів інноваційного інвестування може бути інвестування в інновації пов'язані з впровадженням роботизованих, автоматизованих складських систем. Мета – підвищення ефективності операційної діяльності через автоматизацію логістичних процесів. Зниження витрат та підвищення продуктивності завдяки використанню передових технологій для управління складськими операціями.

Впровадження системи управління складом через інтеграцію роботизованих конвеєрів та дронів для доставки товарів усередині складу дає змогу значно прискорити обробку замовлень та оптимізувати складські потужності. Роботизовані конвеєри допомагають автоматизувати переміщення товарів між різними зонами складу, зменшуючи час на виконання завдань. Дрони для доставки товарів з одного місця складу на інше можуть значно прискорити процеси завантаження і розвантаження, зменшуючи фізичне навантаження на співробітників і підвищуючи ефективність роботи складу. Очікувані вигоди:

- автоматизація процесів на складі дозволяє зменшити потребу в численному персоналі, що виконує стандартні рутинні завдання, завдяки точності роботизованих систем зменшується ймовірність людських помилок, що сприяє зменшенню витрат на повернення товарів, виправлення помилок;

- завдяки автоматизованим процесам роботизації складських ліній, компанія зможе значно збільшити пропускну здатність складів, скоротити час виконання замовлень, прискорити роботу з інвентарем і підвищити обсяги

обробки без додаткових витрат на розширення складів;

- швидкість обробки замовлень зростає, що дозволяє оперативно доставляти товари клієнтам. Коротші терміни обробки замовлень підвищують рівень задоволення клієнтів, зменшують кількість скарг та повернень товарів, а також сприяють покращенню лояльності споживачів;

- оботизація та автоматизація сприяють зниженню споживання ресурсів (електроенергії, паперу тощо), що може бути важливим для підвищення екологічної ефективності компанії та підтримки її репутації як «зеленої» компанії на ринку.

Якісні методи, включаючи збалансовану систему показників, індекс інноваційності та оцінку впливу на бренд, дозволяють оцінити ширші, нефінансові аспекти, як-от вплив на стратегію компанії, задоволеність клієнтів та репутацію бренду. Разом ці методи забезпечують повну картину успішності інноваційних проєктів.

Аналіз даних у таблиці 1.5 дозволяє прослідкувати ключові тенденції. Витрати на R&D стабільно зростають, за винятком невеликого спаду в 2022 році, що свідчить про довгострокову стратегічну прихильність компанії до інновацій. Цей спад відображає макроекономічну нестабільність, але швидке відновлення інвестицій вже у 2023 році підкреслює гнучкість компанії.

Таблиця 1.5 – Динаміка ключових показників ефективності інновацій ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Витрати на R&D, млн грн	150	180	220	200	250	300
Кількість інноваційних проєктів	5	8	12	10	15	18
Частка доходу від нових продуктів, %	3	5	7	6	9	12
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	85	87	89	88	91	93
Кількість впроваджених технологій	2	3	4	3	5	6
ROI інновацій, %	15	20	25	18	30	35

Джерело: [36, 38, 55]

Збільшення кількості проєктів та частки доходу від нових продуктів показує, що інвестиції не лише здійснюються, але й приносять реальні економічні результати. Зростання CSI є непрямим, але важливим підтвердженням того, що інновації сприймаються клієнтами позитивно, що сприяє зміцненню бренду.

Висновок до розділу 1

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методологічні засади ефективності інноваційної діяльності суб'єкта господарювання в умовах сучасної економіки. Узагальнення наукових підходів класичних і сучасних теорій інновацій дозволило встановити, що інноваційна діяльність є не окремим функціональним елементом управління, а ключовим чинником довгострокового економічного розвитку, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища.

Обґрунтовано економічну сутність інновацій, що полягає у трансформації знань і технологій у додану вартість, а їх роль у розвитку підприємства проявляється через підвищення операційної ефективності, диверсифікацію бізнес-моделей і формування стійких конкурентних переваг.

Визначено ключові внутрішні та зовнішні фактори формування ефективної інноваційної діяльності. Доведено, що вирішальне значення мають людський капітал, фінансові ресурси та організаційна структура підприємства, які в поєднанні з інноваційною корпоративною культурою створюють основу для реалізації стратегічних змін. Водночас зовнішнє середовище – технологічний прогрес, конкурентний тиск, зміни споживчої поведінки та інституційні умови – виступає як каталізатор, так і обмежувач інноваційної активності. Для українських підприємств це зумовлює необхідність гнучкої адаптації інноваційної стратегії з урахуванням національних економічних реалій. Встановлено, що використання виключно фінансових показників не

дозволяє повною мірою відобразити стратегічні та нефінансові результати інновацій. Обґрунтовано доцільність застосування комплексної системи оцінювання, яка поєднує кількісні методи (ROI, NPV, термін окупності) з якісними індикаторами (збалансована система показників, індекси інноваційності, показники лояльності клієнтів).

Отже, результати узагальнення теоретичного аналізу дозволяють зробити висновок, що ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається системністю управління, збалансованістю ресурсів і здатністю інтегрувати зовнішні технологічні можливості у внутрішні бізнес-процеси. Сформовані в розділі теоретичні положення та методичні підходи створюють науково обґрунтовану базу для подальшого аналізу й розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика функціонування підприємства

Інноваційна діяльність підприємства неможлива без розуміння його організаційно-економічних передумов. Знання юридичної форми, масштабу діяльності, фінансових результатів та управлінської структури компанії дозволяє правильно оцінити здатність підприємства до адаптації і впровадження змін. Особливо важливим є розгляд фінансових показників, оскільки від їх рівня залежить можливість компанії інвестувати в інноваційні технології, удосконалювати бізнес-процеси та створювати конкурентні переваги на ринку.

Підприємство «ТОВ «Епіцентр К»» зареєстровано 27 серпня 2003 р. з кодом ЄДРПОУ 32490244. Основним видом діяльності зазначено: роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.78). Компанія входить до групи «Епіцентр» – омніканальної екосистеми, що включає гіпермаркети «Епіцентр», інтернет-магазин, маркетплейс, мережу «Нова Лінія» тощо [1, 19, 38].

Аналіз фінансових результатів є основою для оцінки можливостей компанії впроваджувати інновації. ТОВ «Епіцентр К» має значні масштаби: підприємство займає лідируючі позиції на українському ринку, його гіпермаркети є одними з найбільших в Україні, а інтернет-магазин є активним каналом продажу. Водночас, розглядаючи фінансові показники за останні роки, можна побачити тенденції до зниження прибутковості та рентабельності, що є важливим фактором для впровадження інновацій, які могли б допомогти підвищити ефективність підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019–2024 рр.

Рік	Доходи (тис. грн)	Чистий прибуток (тис. грн)	Рентабельність (%)
2019	45650000	3750000	8,2%
2020	50382000	3171000	6,3%
2021	57255000	4168000	7,3%
2022	57627000	3605000	6,3%
2023	52346000	2622000	5,0%
2024	77627463	2251836	2,9%

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

До 2021 року відбувалося стабільне зростання доходів, що свідчить про ефективність стратегії компанії та здатність до масштабування бізнесу. Однак зниження доходів у 2023 році (порівняно з 2021-2022 р.) може бути результатом економічної кризи, зниження споживчого попиту чи інших зовнішніх факторів, таких як війна або пандемія COVID-19. Чистий прибуток компанії до 2021 року зростав, що демонструє здатність ефективно управляти витратами та максимізувати доходи. Однак після 2021 року спостерігається

тенденція до зниження прибутку, що, ймовірно, зумовлено збільшенням операційних витрат та зміною економічних умов. Рентабельність показує спад з 2019 року (з 8,2% до 2,9% у 2024), що є тривожним сигналом для підприємства. Це вказує на зменшення маржі і потребу в оптимізації витрат та підвищенні ефективності бізнес-процесів. Зростання доходів до 2021 року підприємство стабільно нарощувало доходи, що може свідчити про успішність маркетингових стратегій, оптимізацію ланцюга поставок та відкриття нових точок продажу. Спостерігається сповільнення темпів росту доходів після 2021 року, а також значне зниження чистого прибутку та рентабельності. Це може свідчити про низьку ефективність використання ресурсів, зростання витрат, зміни в попиті та ціновій політиці або необхідність адаптації до нових економічних умов.

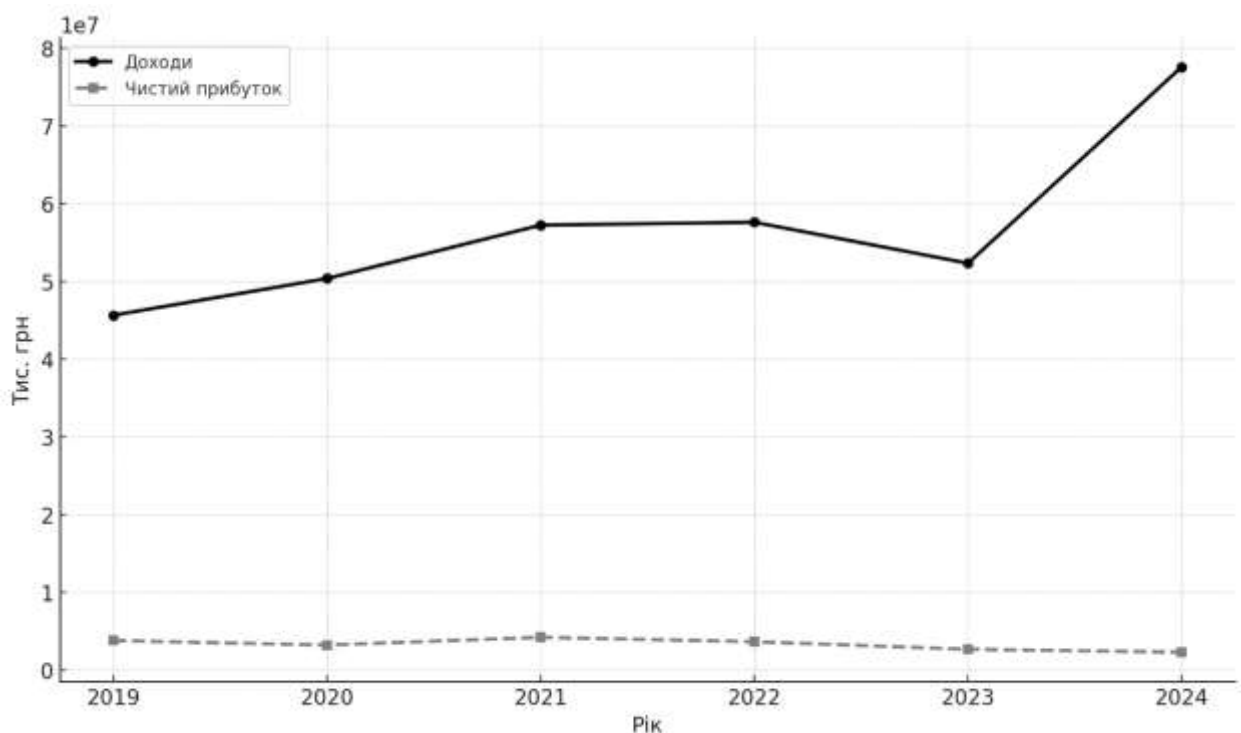


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К»

З графіка бачимо, як до 2021 року обидва показники зростали, а після 2021 року відбувається сповільнення росту доходів і зменшення прибутку, що вимагає поглибленого аналізу.

Сильна організаційно-економічна база (великий масштаб, відома мережа, стабільний дохід) дає підприємству ресурсну платформу для

впровадження інновацій. Проте зниження прибутковості і рентабельності сигналізує, що не всі ресурси використовуються ефективно – тобто є простір для підвищення ефективності через інноваційні рішення. Ця динаміка підкреслює необхідність у розробці та впровадженні нових технологічних рішень, автоматизації процесів і розвитку нових каналів збуту. Рекомендується звернути увагу на інноваційні стратегії, що можуть не лише зменшити витрати, але й покращити загальну рентабельність компанії.

Зростання витрат і зниження маржі вказують на те, що підприємство має значний потенціал для оптимізації витрат, а також для інвестування в інновації, які можуть допомогти підвищити ефективність бізнесу.

Інвестиції в автоматизацію складських процесів, впровадження системи роботизації ліній є високорентабельними та можуть призвести до значних економічних вигод, підвищуючи ефективність операційної діяльності, зменшуючи витрати та покращуючи обслуговування клієнтів. Це також сприятиме стабільному росту прибутковості ТОВ «Епіцентр К», дозволяючи компанії залишатися лідером на ринку та збільшувати свою конкурентоспроможність. Цей підхід до інвестування допоможе ТОВ «Епіцентр К» оптимізувати операційні витрати, що в свою чергу підвищить фінансову стабільність і дозволить спрямувати ресурси на подальший розвиток інноваційних напрямків.

Спираючись на існуючий закордонний досвід, можемо проаналізувати вже існуючі рішення з роботизації складських процесів. Маючи цей досвід можемо масштабувати його для впровадження іновацій на ТОВ «Епіцентр К». Впроваджені приклади доводять, що інвестиції в автоматизацію складських процесів і роботизацію дають змогу знизити операційні витрати, підвищити продуктивність і покращити якість обслуговування клієнтів. Інтеграція роботизованих платформ дозволяє компаніям, таким як Amazon, Zara, IKEA та Walmart, значно оптимізувати свої логістичні операції та досягти значної економії. Така стратегія є надзвичайно ефективною для великих рітейлерів, таких як ТОВ «Епіцентр К», оскільки вона дозволяє підвищити швидкість

обробки замовлень, знизити помилки при управлінні запасами та зменшити витрати на персонал.

Впровадження таких технологій на складі може стати основним кроком до підвищення конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Ця таблиця демонструє ефективність автоматизації складських процесів і роботизації на прикладі великих світових рітейлерів. Вона може слугувати основою для обґрунтування подібних інвестицій для ТОВ «Епіцентр К», що дозволить підвищити ефективність бізнесу і забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Таблиця 2.2 – Робочі приклади впровадження роботизації з окупністю інвестицій на прикладах зарубіжного досвіду

Компанія	Технології	Опис впровадження	Очікувані результати	Інвестиції	Результати	Окупність інвестицій
Amazon	Роботизовані платформи Kiva	Впровадження системи для автоматизації складів з інтеграцією роботизованих платформ для переміщення товарів.	- зниження часу обробки замовлень на 20-40%; - зниження витрат на персонал; - зменшення помилок.	сотні мільйонів доларів	Підвищення ефективності складів на 50%. Підвищення швидкості доставки товарів.	2-3 роки, завдяки зниженню операційних витрат та підвищенню швидкості обробки замовлень.
Zara	Роботизовані конвеєри	Автоматизація складів з роботизованими конвеєрами для переміщення товарів.	- збільшення пропускної здатності складів на 25%; - покращення точності інвентаризації; - зниження витрат на персонал.	сотні мільйонів євро	Зниження витрат на складські послуги. Збільшення швидкості обробки замовлень.	3-4 роки через зниження витрат на обслуговування складів та покращення ефективності.
IKEA	Роботизовані платформи	Впровадження системи з роботизованими платформами для ефективнішої роботи складів.	- скорочення часу обробки замовлень; - підвищення точності при комплектації товарів; - покращення продуктивності	понад 500 млн євро	Збільшення обсягів обробки без додаткових витрат. Покращення логістики та скорочення	2-3 роки через підвищення обсягу обробки та зниження витрат на склади та логістику.

			складів.		часу доставки.	
Walmart	Роботизовані склади	Впровадження роботизованих систем для обробки замовлень і підвищення ефективності складів.	- збільшення точності інвентаризації; - зменшення витрат на обробку замовлень; - покращення швидкості доставки.	сотні мільйонів доларів	Оптимізація витрат на складські операції. Підвищення продуктивності на 20-30%.	2-4 роки завдяки зменшенню витрат на обробку замовлень і зниженню потреби в персоналі.

Джерело: [47, 49, 51-53]

Інвестиції в автоматизацію та роботизацію складських процесів мають високий потенціал для швидкої окупності завдяки зниженню витрат і підвищенню продуктивності. Компанії, такі як Amazon, Zara, IKEA, і Walmart, продемонстрували, що правильно впроваджені технології можуть окупитися за 2-4 роки, що робить такі інвестиції вигідними навіть для великих компаній з високими витратами. Для ТОВ «Епіцентр К», яке є одним з найбільших рітейлерів в Україні, що займається продажем товарів для дому, будівництва та садівництва, оптимальна модель автоматизації складських процесів та впровадження інновацій має бути орієнтована на максимальне зниження витрат, підвищення швидкості обробки замовлень, а також покращення обслуговування клієнтів. З огляду на масштаби та специфіку діяльності «Епіцентр К», найбільш відповідною буде модель, подібна до Amazon або IKEA, з елементами впровадження роботизації складських ліній.

Враховуючи масштаби бізнесу ТОВ «Епіцентр К», має свою інвестиційну стратегію, зокрема:

- продовження інвестування в онлайн-платформу, маркетплейс та інші цифрові рішення;
- відкриття нових складів;
- інвестування в новітні логістичні технології;
- інвестиції в зелені технології та енергоефективні рішення для складів.

ТОВ «Епіцентр К» є одним із найбільших рітейлерів в Україні з великою мережею магазинів і значними фінансовими показниками. На основі даних таблиці 2.1. та аналізу фінансової діяльності компанії, можна зробити висновки щодо її здатності фінансувати проект автоматизації складських процесів та впровадження інноваційних технологій. Отже, обґрунтуванням вибору моделі для ТОВ «Епіцентр К», щодо ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства є наступне. Роботизація складів дозволить підприємству не лише оптимізувати витрати, а й підвищити якість обслуговування клієнтів, забезпечити швидшу обробку замовлень і досягти окупності інвестицій у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.3 – Обґрунтування вибору моделі інноваційно-інвестиційної діяльності для ТОВ «Епіцентр К»

Критерій / чинник	Зміст обґрунтування	Аналог / приклад із міжнародного досвіду	Очікуваний ефект для ТОВ «Епіцентр К»
Масштаб і інфраструктура	Підприємство володіє великою логістичною мережею з десятками торгових центрів і численними складами по всій Україні. Великий товарообіг вимагає точної інвентаризації та автоматизації складських процесів.	Amazon – застосування систем AS/RS (Automated Storage and Retrieval System) для підвищення швидкості і точності обробки замовлень.	Підвищення продуктивності складських операцій, скорочення часу обробки замовлень, зниження кількості помилок в інвентаризації.
Автоматизація процесів для зниження витрат	Використання роботизованих систем транспортування, сортування й пакування зменшує потребу в ручній праці та скорочує витрати на персонал.	ІКЕА – впровадження роботизованих платформ і транспортерів для зниження операційних витрат на 20–30 %.	Зменшення трудових витрат, стабільність процесів, покращення операційної ефективності.
Швидкість виконання замовлень і покращення обслуговування клієнтів	Автоматизація логістичних процесів скорочує час доставки товарів клієнтам і підвищує якість сервісу.	Walmart – використання роботизованих складів для скорочення часу обробки замовлень до 50 %.	Підвищення задоволеності клієнтів, зростання лояльності, конкурентна перевага на ринку.

Рентабельність і окупність інвестицій	Попри значні первинні вкладення, автоматизація забезпечує швидку окупність за рахунок економії витрат і зростання продуктивності.	Amazon, IKEA, Walmart – середній термін окупності інвестицій у роботизацію становить 2–4 роки.	Скорочення витрат на персонал, зменшення операційних витрат, зростання ефективності логістики та прибутковості.
---------------------------------------	---	--	---

Джерело: [47, 49, 51-53]

Таким чином, доцільність впровадження автоматизованих складських рішень у діяльність ТОВ «Епіцентр К» підтверджується світовим досвідом провідних компаній.

2.2. Аналіз основних показників інноваційної активності підприємства

ТОВ «Епіцентр К» входить до складу групи компаній «Епіцентр», яку формують 68 торговельних центрів «Епіцентр», 10 гіпермаркетів будівельно-господарського спрямування «Нова Лінія», 52 спортивні магазини мережі «Intersport», онлайн-платформа «Epicentrk.ua», агрохолдинг «Епіцентр Агро», виробники керамічної плитки – «Карпатська кераміка» та Epicentr Ceramic Corporation, а також деревообробне підприємство «Осмолода». Крім того, компанія має потужну логістичну інфраструктуру загальною площею понад 130 тис. м² і керує п'ятьма сучасними спортивними комплексами «Епіцентр».

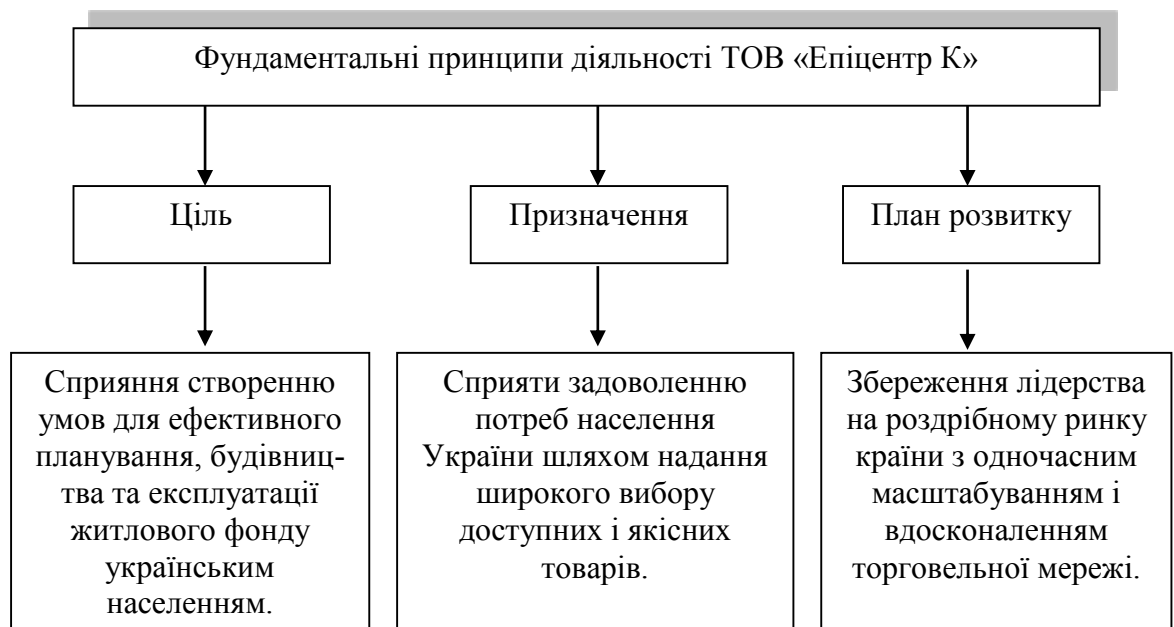


Рисунок – 2.2. Ключові принципи організації діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

Інноваційна діяльність ТОВ «Епіцентр К» виступає одним із ключових чинників підтримання та зміцнення його конкурентних позицій в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується воєнними ризиками, змінами споживчого попиту та логістичними обмеженнями. Основною метою дослідження є аналіз основних індикаторів інноваційної активності компанії, виявлення переваг і недоліків її інноваційної стратегії та формування рекомендацій щодо підвищення результативності інноваційних інвестицій.

На поточному етапі діяльність ТОВ «Епіцентр К» характеризується такими основними показниками:

- щорічна кількість відвідувачів торговельних центрів «Епіцентр К» становить близько 63 млн осіб;
- загальна торгова площа торговельних центрів перевищує 1,5 млн м²;
- компанія співпрацює з понад 3000 постачальників;
- у торговельних центрах представлено більше 2300 груп товарів;
- чисельність працівників у складі групи компаній перевищує 34000 осіб.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники ТОВ «Епіцентр К», млн. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Активи	36892	44525,39	53427,59	62354,99	70500	78657,83
Власний капітал	14701	17846,70	22175,41	25757,58	31200	37630,73
Зобов'язання	22277	26678,70	31252,19	36597,42	39300	41027,10
Чистий дохід від реалізації продукції (виручка)	45700	50 382,43	57 255,56	57603,19	69151,49	77627,46
Валовий прибуток	13710	14788,76	16924,37	19041,28	20789,31	22510,00
Прибуток	3700	3384,75	4168,17	3482,18	3091,92	2161,35

Джерело: Джерело: сформовано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Таблиця «Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019–2024 роки» відображає ключові аспекти фінансового стану та результативності компанії. Вона включає основні показники: активи, власний капітал, зобов’язання, чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток та чистий фінансовий результат. Досліджуваний період дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства, стабільність його фінансової діяльності та ефективність використання ресурсів. Аналіз відхилень показників у відсотках дає змогу простежити темпи росту або зниження окремих фінансових характеристик та оцінити загальні тенденції розвитку компанії.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2019–2024 роки демонструє стабільне зростання активів підприємства з приблизно 36,9 млрд грн у 2019 році до 78,7 млрд грн у 2024 році, що свідчить про посилення ресурсної бази та розширення масштабів діяльності. Власний капітал за цей період збільшився з 14,7 млрд грн до 37,6 млрд грн, що відображає зміцнення фінансової стійкості та нарощування власних джерел фінансування. Зобов’язання компанії зросли з близько 22,3 млрд грн до 41,0 млрд грн, демонструючи активне залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 45,7 млрд грн у 2019 році до 77,4 млрд грн у 2024 році, при цьому темпи зростання у 2024 році склали близько 11,9 %, що свідчить про активне розширення комерційної діяльності. Валовий прибуток протягом 2020–2023 років збільшувався з 14,8 млрд грн до 20,8 млрд грн, демонструючи стабільне підвищення ефективності операційної діяльності. Чистий фінансовий результат коливався: з приблизно 3,7 млрд грн у 2019 році до 2,2 млрд грн у 2024 році, що відображає вплив економічних чинників, витрат та податкового навантаження. Загалом фінансові показники компанії свідчать про стійке нарощування ресурсної бази та обсягів продажів, водночас коливання чистого прибутку підкреслюють вплив зовнішніх і

внутрішніх факторів на фінансову результативність, а компанія демонструє високий потенціал для подальшого розвитку та зміцнення ринкової позиції.

ТОВ «Епіцентр К» з моменту свого заснування демонструє динамічний розвиток та системну орієнтацію на інновації, що забезпечує компанії лідерські позиції на українському ринку будівельних та господарських товарів. Інноваційна активність підприємства проявляється як у впровадженні нових форматів торговельних об'єктів, так і у розвитку цифрових та логістичних рішень, що відповідають сучасним потребам споживачів. Аналіз ключових етапів організаційних та управлінських змін дозволяє відстежити, як стратегія інноваційного розвитку стала основним фактором конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.5 – Значущі етапи розвитку ТОВ «Епіцентр К» (до 2025 р.)

Періоди, роки 1	Зміни / віхи розвитку 2	Фактори, що впливали 3
1994–2000	Початковий бізнес – продаж імпортової плитки	Засновники (О. і Г. Гереги) почали з малого, працюючи на ринку плитки.
2003	Відкриття першого гіпермаркету «Епіцентр К» в Києві (вул. Братиславська)	Ідея створити великий гіпермаркет за зразком Castorama (Польща).
2005–2008	Розширення мережі гіпермаркетів за межі Києва (Львів, Полтава, Одеса та ін.)	Розвиток регіональної присутності, масштабування бізнесу.
2012–2013	Активне нарощування мережі, відкриття ~40-го гіпермаркету	Прискорене розширення – десятки нових магазинів.
2013	Придбання контрольного пакету «Нова Лінія»	Стратегічне злиття / поглинання – розширення торгових площ та портфеля.
2014	Перехід до формату торговельних центрів / ТРЦ	Еволюція формату від чистих гіпермаркетів до торговельно-розважальних центрів.
2015	Партнерство з Intersport, розвиток спортивного напрямку	Співпраця з міжнародною мережею спортивних магазинів, розширення асортименту.
2016	Запуск інтернет-магазину 27.ua; налагодження pick-up пунктів	Розвиток онлайн-продажів, розуміння важливості e-commerce.
2017–2018	Відкриття нових «міні» гіпермаркетів та масштабування мережі	Стратегія диверсифікації розмірів торгових точок; адаптація до різних ринків.
2019	1) Перетворення 27.ua на epicentrk.ua (маркетплейс) 2) Відкриття центрів видачі замовлень	Активний розвиток e-commerce, потреба в логістиці і доставці. Крім того – аграрна експансія: купівля земель.

	3) Відкриття фулфілмент-центру «Віскоза»	
2020	Розвиток аграрного напрямку – придбання «Svarog West Group»	Диверсифікація бізнесу в агросектор, вертикальна інтеграція.
2021	Відкриття заводу керамічної плитки (Epicentr Ceramic Corporation); перший «mall-in-mall» у Blockbuster Mall (Київ)	Зміцнення виробничої складової; інновації в форматі роздрібної торгівлі.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
2024	1) Виторг зріс до 79,7 млрд грн (+13,7 %) 2) Відкриття трьох нових торгових центрів: Троєщина (Київ), Чабани (перша черга ТРЦ), ТРЦ у Чернігові	Розширення мережі навіть під час складних умов (війна). Інвестиції в довгострокові проекти (ТРЦ) + кредитна активність.
2024 / диверсифікація	Розвиток аграрного бізнесу, плани подальшого зростання прибутковості агронапрямку	«Нові напрями та диверсифікація»: планують збільшити фінрезультат через агро.

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К» та [35, 38, 43, 46, 48, 50, 55, 56]

Слід зауважити, що всі зазначені зміни суттєво вплинули на еволюцію системи управління підприємством. На сьогодні система управління ТОВ «Епіцентр К» функціонує за матричною моделлю, яка пройшла послідовний розвиток: від лінійної до лінійно-функціональної системи та, згодом, до сучасної матричної структури управління. ТОВ «Епіцентр К» застосовує комплексний підхід до управління інноваціями, охоплюючи різні напрямки діяльності – від технологічних рішень і логістики до маркетингових стратегій та екологічної відповідальності. Завдяки впровадженню інновацій компанія зберігає лідерські позиції на ринку, підвищує ефективність операцій, покращує клієнтський досвід та швидко адаптується до мінливих умов ринкового середовища (рис. 2.3). Незважаючи на економічну кризу та запровадження воєнного стану в Україні, ТОВ «Епіцентр К» продовжує систематично впроваджувати інноваційні рішення у свою діяльність.

Основним стратегічним напрямком розвитку підприємства є інноваційне вдосконалення процедур управління та функціонування онлайн-бізнесу. Так, у 2023 році компанія інтегрувала в управлінські процеси один із найсучасніших штучних інтелектів (ШІ) у сфері торгівлі. ШІ використовується для прискорення та автоматизації роботи онлайн-платформи, що відповідає сучасним вимогам організації електронної комерції в умовах цифровізації всіх її напрямків.



Рисунок – 2.3 Основні напрями інноваційних практик в ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сформовано за [35, 38, 43, 46, 48, 50, 55, 56]

Головним завданням ШІ у діяльності ТОВ «Епіцентр К» є генерація контенту та програмного коду, створення рекламних банерів та інших інформаційних матеріалів. На сьогодні ШІ є невід’ємною складовою управління маркетинговими процесами підприємства. Завдяки його

застосуванню на онлайн-платформі здійснюється опис товарного асортименту, виявлення та виправлення помилок, а також оптимізація пошукової інформації та статей на сайті компанії.

У період цифровізації та розвитку інтернет-торгівлі використання ШІ забезпечує таргетування комунікації з клієнтами, що сприяє підвищенню ефективності рекламної політики підприємства. Крім того, застосування ШІ дозволяє максимально задовольняти потреби клієнтів при значній економії ресурсів і скороченні управлінського часу, що особливо важливо для компаній такого масштабу.

2.3. Аналіз реалізованих інноваційних проєктів підприємства

Інноваційна активність є одним із головних чинників стійкого розвитку та стратегічного зростання ТОВ «Епіцентр К». В умовах динамічного ринку будівельних і господарських товарів, швидкого розвитку електронної комерції та зростаючих вимог споживачів, здатність підприємства до впровадження новітніх технологій та комплексних рішень визначає його конкурентоспроможність.

ТОВ «Епіцентр К» застосовує комплексний підхід до управління інноваціями, який охоплює всі ключові сфери діяльності: технологічні рішення, розвиток логістики, маркетингові стратегії, виробничі процеси, соціальну та екологічну відповідальність. Така стратегія дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність операцій, а й формує новий стандарт обслуговування клієнтів, забезпечує швидку адаптацію до змін ринкового середовища, створює додаткові джерела доходу та зміцнює позиції компанії на ринку.

Інновації в ТОВ «Епіцентр К» не обмежуються технічними або виробничими аспектами. Вони також охоплюють інноваційні підходи до маркетингу, управління персоналом, логістики та соціальної відповідальності,

що робить підхід підприємства комплексним і системним. Це дозволяє компанії формувати довгострокову стратегію зростання та ефективно конкурувати навіть у складних економічних і соціальних умовах.

Таблиця 2.6 – Стратегічні напрями інноваційних практик ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок інновацій	Опис та приклади впровадження	Ефект для підприємства
Технологічні рішення	- Запуск інтернет-магазину 27.ua та маркетплейсу epicentrk.ua - Використання ERP-систем для управління запасами та логістикою - Впровадження цифрових касових систем	- Оптимізація операційних процесів - Підвищення швидкості обробки замовлень - Зменшення витрат на управління
Логістика та фулфілмент	- Відкриття фулфілмент-центрів («Віскоза», Полярна) - Центри видачі замовлень по Україні; - Будівництво сучасних логістичних комплексів	- Швидка доставка клієнтам - Підтримка масштабування онлайн-продажів - Підвищення рівня задоволеності споживачів
Маркетингові стратегії	- Використання омніканальних продажів; - Персоналізовані акції та бонусні програми - Digital-маркетинг та соціальні мережі	- Збільшення клієнтської бази - Підвищення лояльності покупців - Зростання продажів і впізнаваності бренду
Соціальна та екологічна відповідальність	- Участь у Глобальному договорі ООН; - Енергоефективні рішення в ТРЦ та гіпермаркетах - Благодійні проекти та підтримка локальних спільнот	- Формування позитивного іміджу; - Виконання міжнародних стандартів - Підвищення привабливості для партнерів та інвесторів
Інновації у виробництві та диверсифікації	- Власне виробництво керамічної плитки та будівельних матеріалів - Диверсифікація аграрного напрямку через придбання Svarog West Group	- Контроль якості продукції - Додаткові джерела доходу - Підвищення конкурентоспроможності на ринку

Джерело: сформовано за [43, 46, 48]

Аналіз основних напрямів інноваційних практик ТОВ «Епіцентр К» показує, що інновації є стратегічним ресурсом підприємства і ключовим чинником його успіху. Завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень, розвитку інфраструктури для e-commerce, оптимізації логістики та фулфілмент-процесів, компанія забезпечує підвищення ефективності операцій та покращення клієнтського досвіду.

Інноваційні маркетингові стратегії дозволяють збільшувати лояльність та утримувати клієнтську базу, а участь у міжнародних ініціативах і впровадження енергоефективних та соціально відповідальних практик підвищує престиж і довіру до бренду. Диверсифікація діяльності та розвиток власного виробництва забезпечують додаткові джерела доходу та контроль якості продукції, що підсилює стійкість бізнесу в умовах зовнішніх змін.

Отже, комплексний та системний підхід до інноваційної діяльності дозволяє ТОВ «Епіцентр К» не лише зберігати лідерські позиції на ринку, а й створювати інноваційну модель розвитку, яка забезпечує гнучкість, ефективність та конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Розглянемо ефективність реалізованих інноваційних проектів ТОВ «Епіцентр К», які зазначені у таблиці 2.6. Для кожного напрямку наведемо структурований розрахунок ROI на основі пропорційного розподілу інноваційних витрат і доходів, що дозволяє оцінити їх внесок у загальну інноваційну результативність підприємства. Розрахунок ROI інновацій ТОВ «Епіцентр К» (2019–2024 рр.) по напрямкам здійснено по формулі:

ROI (Return on Investment), відображає віддачу інвестицій у відсотках:

$$ROI = \frac{(\text{Доходи від інновації} - \text{Витрати на інновацію})}{\text{Витрати на інновацію} \times 100 \%}. \quad (1.1)$$

Для кожного напрямку наведемо: формула приросту, числовий розрахунок, формула ROI та числовий результат. Результат розрахунків систематизуємо у окремі таблиці за роками 2019-2024 рр. (додаток Б).

Систематизуємо отримані результати у зведену таблицю 2.7.

Як бачимо з результатів таблиці 2.7 у період 2019–2024 рр. компанія активно масштабувала інноваційну модель розвитку, що відображено у зростанні абсолютних обсягів інвестицій та відповідних доходів. Найбільш ресурсоємними напрямками стали технологічні рішення та логістика, на які припадає основна частина інвестицій та генерованого приросту доходів. Це закономірно, оскільки вони забезпечують основу для розширення онлайн-торгівлі, автоматизації операцій та оптимізації ланцюгів поставок.

Таблиця 2.7 – Зведені показники ROI інновацій ТОВ «Епіцентр К»

Рік	Напрямок	Витрати, млн. грн	Доходи, млн. грн	Приріст, млн. грн	ROI, %
2019	Технологічні рішення	20,00	42,75	22,75	113,8
	Логістика та фулфілмент	12,50	28,50	16,00	128,0
	Маркетингові стратегії	7,50	14,25	6,75	90,0
	Соціальна та екологічна відповідальність	5,00	4,75	-0,25	-5,0
	Інновації у виробництві та диверсифікації	5,00	4,75	-0,25	-5,0
2020	Технологічні рішення	22,00	47,25	25,25	114,8
	Логістика та фулфілмент	13,75	31,50	17,75	129,1
	Маркетингові стратегії	8,25	15,75	7,50	90,9
	Соціальна та екологічна відповідальність	5,50	5,25	-0,25	-4,5
	Інновації у виробництві та диверсифікації	5,50	5,25	-0,25	-4,5
2021	Технологічні рішення	26,00	60,75	34,75	133,7
	Логістика та фулфілмент	16,25	40,50	24,25	149,2
	Маркетингові стратегії	9,75	20,25	10,50	107,7
	Соціальна та екологічна відповідальність	6,50	6,75	0,25	3,8
	Інновації у виробництві та диверсифікації	6,50	6,75	0,25	3,8
2022	Технологічні рішення	28,00	67,50	39,50	141,1
	Логістика та фулфілмент	17,50	45,00	27,50	157,1
	Маркетингові стратегії	10,50	22,50	12,00	114,3
	Соціальна та екологічна відповідальність	7,00	7,50	0,50	7,1
	Інновації у виробництві та диверсифікації	7,00	7,50	0,50	7,1
2023	Технологічні рішення	30,00	81,00	51,00	170,0
	Логістика та фулфілмент	18,75	54,00	35,25	188,0
	Маркетингові стратегії	11,25	27,00	15,75	140,0
	Соціальна та екологічна відповідальність	7,50	9,00	1,50	20,0
	Інновації у виробництві та диверсифікації	7,50	9,00	1,50	20,0
2024	Технологічні рішення	34,00	94,50	60,50	177,9
	Логістика та фулфілмент	21,25	63,00	41,75	196,5
	Маркетингові стратегії	12,75	31,50	18,75	147,1
	Соціальна та екологічна відповідальність	8,50	10,50	2,00	23,5
	Інновації у виробництві та диверсифікації	8,50	10,50	2,00	23,5

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К» та [35, 38, 43, 46, 48, 50, 55, 56]

Технологічні інновації включають запуск маркетплейсу epicentrk.ua, цифровізацію касових систем, впровадження ERP та інших ІТ-рішень. Результати відображаються в поступовому збільшенні ROI від 113,8% у 2019 р. до 177,9% у 2024 р., що свідчить про прискорення окупності вкладень та високий мультиплікативний ефект цих проєктів. Логістика та фулфілмент демонструють найвищий рівень ефективності серед усіх напрямів. Інвестиції у фулфілмент-центри «Віскоза», «Полярна», будівництво логістичних хабів та вдосконалення доставки призвели до стрімкого зростання ROI – від 128% до майже 200% у 2024 р. Це підтверджує ключову роль логістичної інфраструктури у стратегії розвитку компанії та зростанні її конкурентних переваг на ринку електронної комерції. Маркетингові інновації, пов'язані з розвитком омніканальності, персоналізацією пропозицій та digital-маркетингом, забезпечують стабільно високий ROI (від 90% до 147,1%). Це вказує на високу ефективність сучасних маркетингових інструментів у стимулюванні попиту та підвищенні цінності взаємодії з клієнтами. Інновації у сфері соціальної та екологічної відповідальності та виробництва/диверсифікації мають нижчий рівень короткострокової окупності, а в окремі роки навіть демонструють негативний ROI (2019–2020 рр.). Проте після 2021р. значення поступово стають позитивними, досягаючи рівня 20–23,5% у 2023–2024 рр. Це свідчить про накопичувальний ефект соціально-екологічних проєктів, які сприяють формуванню іміджу відповідального бізнесу, зміцненню репутації та розвитку довгострокових партнерств. Диверсифікація через розвиток власного виробництва та аграрного напрямку також виявляє позитивні результати, однак вони з'являються із затримкою у часі, що є характерним для довгострокових інвестицій.

Проведений розрахунок свідчить, що інноваційна діяльність ТОВ «Епіцентр К» у 2019–2024 рр. є високоефективною та стратегічно збалансованою. Найвищий рівень окупності забезпечують ті напрями, які безпосередньо пов'язані з цифровою трансформацією торговельних процесів

та оптимізацією логістики. Особливо показовим є стійке зростання ROI у напрямі логістики, що підтверджує правильність стратегічного курсу компанії на посилення власної інфраструктури доставки та фулфілменту. Технологічні рішення виконують роль базового драйвера росту, формуючи критично важливий фундамент для автоматизації операцій, масштабування електронної комерції та підвищення продуктивності. Їхній ROI демонструє стійку позитивну динаміку, що свідчить про ефективність інвестицій у цифрові інструменти та їх значний вплив на фінансові результати. Водночас соціальна та екологічна відповідальність, а також інновації у виробництві мають нижчу короткострокову окупність, але відіграють вагомую роль у забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу. Це узгоджується з сучасними тенденціями ESG-мислення, де соціальні проєкти та екологічні ініціативи формують нематеріальні активи компанії та підвищують її привабливість для стратегічних інвесторів.

Загалом структура ROI за напрямками демонструє, що інноваційна діяльність компанії є комплексною та добре інтегрованою у бізнес-модель. Баланс між високою рентабельністю технологічних та логістичних інновацій і стратегічною значущістю екологічних, соціальних і виробничих проєктів свідчить про ефективність інноваційного менеджменту підприємства. Таким чином, результати таблиці підтверджують, що ТОВ «Епіцентр К» успішно формує інноваційну екосистему, у якій поєднуються як фінансово ефективні, так і стратегічно важливі інвестиції, забезпечуючи стійке зростання та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Оцінемо економічну доцільність інвестиційних або інноваційних проєктів ТОВ «Епіцентр К» у 2019–2024 рр.. за допомогою показника NPV (Net Present Value – чиста приведена вартість). NPV (Net Present Value) показує чисту приведену вартість інноваційного проєкту з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків. NPV показує, скільки коштів проєкт додасть до вартості компанії, враховуючи вартість грошей у часі. Якщо NPV позитивний → проєкт створює прибуток. Якщо NPV негативний

→ проєкт збитковий. NPV дозволяє обрати, який із двох або більше інвестиційних варіантів є фінансово вигіднішим. Проєкт із більшим NPV має вищу очікувану економічну ефективність. Гроші «дорожчі сьогодні, ніж завтра». NPV враховує це через дисконтування – знижує майбутні потоки до їхньої теперішньої вартості. Показник використовується для інвестиційних проєктів, інноваційних рішень, модернізації виробництва, оновлення обладнання, запуску нових продуктів, NPV = фінансове обґрунтування «так» або «ні» щодо інвестиції. Компанії використовують NPV для планування бюджету, оцінки довгострокових проєктів, оптимізації портфеля інвестицій, підвищення вартості бізнесу. Таким чином NPV потрібен, щоб визначити, чи варто інвестувати в проєкт, і скільки реального прибутку він принесе з урахуванням ризиків і часу. Це один із найнадійніших та найпоширеніших показників у фінансовому аналізі, розраховується по формулі:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

де: CF_t – грошовий потік у період t , r – дисконтна ставка $r = 12\%$ (середньоринкова для українського ритейлу), IC – початкові інвестиції.

Отже, чисті грошові потоки (CF) = Приріст. Розрахуємо дисконт.

$$DF_t = \frac{1}{(1 + 0.12)^t}$$

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти дисконтування (12 %)

Рік	t	DF (12 %)
2019	1	0,8929
2020	2	0,7972
2021	3	0,7118
2022	4	0,6355
2023	5	0,5674
2024	6	0,5066

Джерело: розраховано автором

Далі NPV по напрямках та роках → $NPV = CF \times DF$

Таблиця 2.9 – Розрахунок NPV за 2019 рік (DF = 0,8929)

Напрям	Приріст (CF)	Дисконт-фактор	$NPV = CF \times DF$
Технологічні рішення	22,75	0,8929	20,33
Логістика та фулфілмент	16,00	0,8929	14,29
Маркетингові стратегії	6,75	0,8929	6,02
Соціальна та екологічна відповідальність	-0,25	0,8929	-0,22
Інновації у виробництві та диверсифікації	-0,25	0,8929	-0,22
Разом NPV 2019	—	—	40,20

Джерело: розраховано автором

Загальний NPV за 2019–2024 рр.: 303,60 млн грн.

Таблиця 2.10 – Розрахунок NPV за 2020 рік (DF = 0,7972)

Напрям	Приріст (CF)	Дисконт-фактор	NPV
Технологічні рішення	25,25	0,7972	20,14
Логістика та фулфілмент	17,75	0,7972	14,15
Маркетингові стратегії	7,50	0,7972	5,98
Соціальна та екологічна відповідальність	-0,25	0,7972	-0,20
Інновації у виробництві та диверсифікації	-0,25	0,7972	-0,20
Разом NPV 2020	—	—	39,87

Джерело: розраховано автором

Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) по напрямках інноваційних проєктів ТОВ «Епіцентр К» за 2019–2024 роки показав, що всі ключові інвестиційні напрямки забезпечують позитивний фінансовий ефект, за винятком деяких початкових витрат на соціальні та екологічні проєкти, а також інновації у виробництві та диверсифікації, які у 2019–2020 роках мали невеликий негативний приріст.

Таблиця 2.11 – Розрахунок NPV за 2021 рік (DF = 0,7118)

Напрям	Приріст (CF)	Дисконт-фактор	NPV
Технологічні рішення	34,75	0,7118	24,73

Логістика та фулфілмент	24,25	0,7118	17,26
Маркетингові стратегії	10,50	0,7118	7,47
Соціальна та екологічна відповідальність	0,25	0,7118	0,18
Інновації у виробництві та диверсифікації	0,25	0,7118	0,18
Разом NPV 2021	–	–	49,82

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.12 – Розрахунок NPV за 2022 рік (DF = 0,6355)

Напрямок	Приріст (CF)	Дисконт-фактор	NPV
Технологічні рішення	39,50	0,6355	25,10
Логістика та фулфілмент	27,50	0,6355	17,48
Маркетингові стратегії	12,00	0,6355	7,63
Соціальна та екологічна відповідальність	0,50	0,6355	0,32
Інновації у виробництві та диверсифікації	0,50	0,6355	0,32
Разом NPV 2022	–	–	50,85

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.13 – Розрахунок NPV за 2023 рік (DF = 0,5674)

Напрямок	Приріст (CF)	Дисконт-фактор	NPV
Технологічні рішення	51,00	0,5674	28,94
Логістика та фулфілмент	35,25	0,5674	19,99
Маркетингові стратегії	15,75	0,5674	8,94
Соціальна та екологічна відповідальність	1,50	0,5674	0,85
Інновації у виробництві та диверсифікації	1,50	0,5674	0,85
Разом NPV 2023	–	–	59,56

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.14 – Розрахунок NPV за 2024 рік (DF = 0,5066)

Напрямок	Приріст (CF)	Дисконт-фактор	NPV
Технологічні рішення	60,50	0,5066	30,63

Логістика та фулфілмент	41,75	0,5066	21,15
Маркетингові стратегії	18,75	0,5066	9,50
Соціальна та екологічна відповідальність	2,00	0,5066	1,01
Інновації у виробництві та диверсифікації	2,00	0,5066	1,01
Разом NPV 2024	–	–	63,30

Джерело: розраховано автором

Можемо зробити сновні висновки:

- загальний ефект інвестицій зростає від 40,20 млн грн у 2019 році до 63,30 млн грн у 2024 році. Це свідчить про поступове нарощування доходів від інноваційних проєктів та їх ефективність у середньостроковій перспективі;

- найбільш ефективними напрямками є технологічні рішення та логістика/фулфілмент демонструють найвищі значення NPV у всі роки аналізу, що підтверджує їх стратегічну важливість для розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності;

- ROI та фінансовий ефект інвестицій у маркетингові стратегії також показують позитивний фінансовий ефект, зростання ROI у середньому від 90% у 2019 році до 147% у 2024 році, що свідчить про ефективність вкладень у просування продукції;

- сумарна чиста приведена вартість за всіма напрямками за 2019–2024 рр. становить 303,60 млн грн, що однозначно свідчить про економічну доцільність інвестування у запропоновані інноваційні проєкти за умови ставки дисконту 12%.

Підприємству ТОВ «Епіцентр К» доцільно продовжувати інвестування у технологічні рішення та логістичну інфраструктуру, поступово збільшуючи вкладення у соціальні та екологічні проєкти, оскільки вони демонструють зростання NPV після початкового періоду. Графік кумулятивного чистого приведенного доходу (NPV) за 2019–2024 рр. (рис. 2.4) демонструє стійке та послідовне зростання сумарного економічного ефекту від реалізації інноваційних проєктів ТОВ «Епіцентр К».

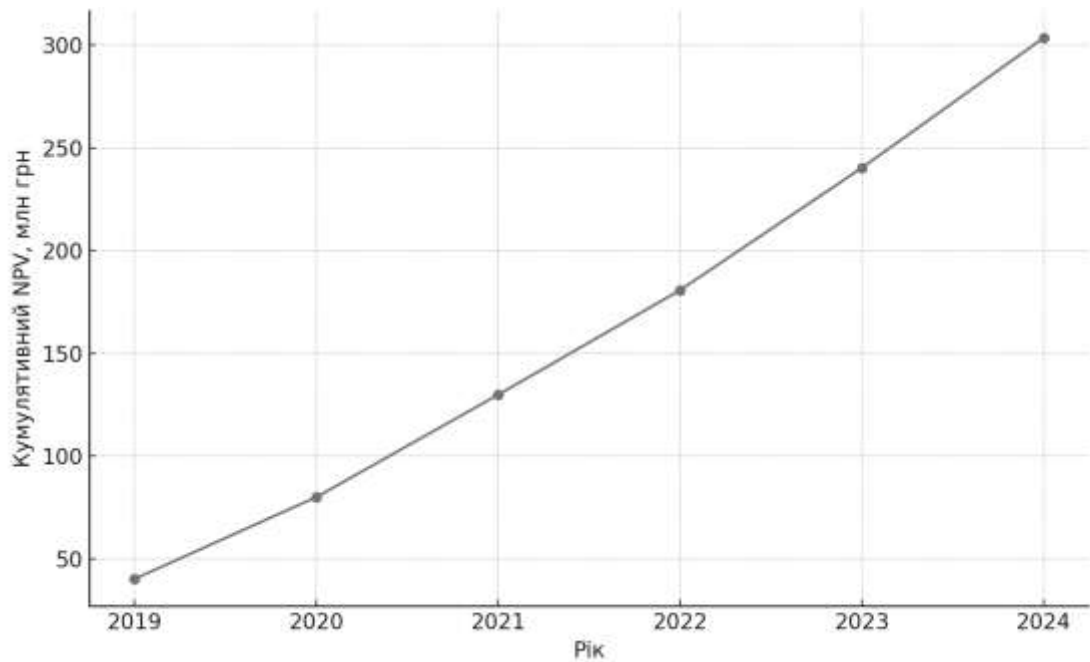


Рисунок 2.4 – Кумулятивна чиста приведена вартість (NPV) інноваційних проєктів ТОВ «Епіцентр К»

Отримана динаміка засвідчує, що вже у перші роки інвестиційної діяльності підприємству вдалося забезпечити позитивне чисте надходження, що дало змогу компенсувати незначні початкові негативні прирости, характерні для соціальних, екологічних та виробничо-диверсифікаційних напрямів. Це свідчить про те, що навіть за наявності окремих малорентабельних або збиткових інвестиційних ініціатив загальна структура інноваційного портфеля була сформована збалансовано та ефективно.

У 2019 році сукупний NPV становив 40,20 млн грн, що характеризує стартовий рівень ефективності впроваджених заходів. Уже у 2021 році він зріс до 129,89 млн грн, що підтверджує прискорення ефекту від реалізації ключових напрямів інноваційної діяльності. До 2024 року показник досягнув 303,60 млн грн. Така динаміка демонструє стійкий та прогнозований позитивний результат, що формується завдяки довгостроковому характеру інноваційних проєктів та їх здатності генерувати накопичувальний економічний ефект. Найсуттєвіший внесок у приріст NPV забезпечили технологічні рішення, які стабільно демонстрували найвищі дисконтовані грошові надходження у всі роки аналізу. Логістика та фулфілмент також

відігравали ключову роль, виступаючи основою підвищення операційної ефективності та скорочення витрат. Високі результати у сфері маркетингових інновацій свідчать про ефективність модернізації інструментів просування, що забезпечило одне з найвищих значень рентабельності інвестицій (ROI) серед усіх напрямів. Загалом це підтверджує, що підприємство формує інноваційну стратегію, орієнтовану на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію бізнес-процесів та зміцнення ринкових позицій.

Отримані результати дають підстави зробити висновок, що кумулятивний NPV демонструє стійке зростання, що свідчить про високу окупність інноваційних проєктів у середньостроковій перспективі та їх здатність забезпечувати довготривалий економічний ефект. Найвагоміший внесок у зростання показника забезпечують технологічні інвестиції та проєкти логістичного вдосконалення, що підтверджує їх стратегічну важливість для підвищення ефективності всієї операційної системи підприємства. Початкові негативні прирости у соціальних та екологічних напрямках не мають значного впливу на загальну динаміку NPV, а після 2021 року ці проєкти демонструють стабільне відновлення та позитивний внесок. Сумарний кумулятивний ефект у розмірі 303,60 млн грн підтверджує економічну доцільність продовження інвестування у всі напрями інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К», із пріоритетністю розвитку цифровізації, удосконалення логістичної інфраструктури, автоматизації складських і виробничих процесів, а також поступового нарощування інвестицій у соціально-екологічні ініціативи, що відповідає сучасним принципам сталого розвитку підприємств.

Зробимо інтегральну оцінку інноваційного портфеля ТОВ «Епіцентр К» на основі середньозваженого ROI. Для цього використовуємо формулу середньозваженого ROI портфеля:

$$ROI_{\text{портфеля}} = \frac{\sum_{i=1}^n (ROI_i \times \text{Витрати}_i)}{\sum_{i=1}^n \text{Витрати}_i}$$

де: ROI_i – ROI конкретного напрямку (%), витрати i – витрати на напрям (млн грн), n – кількість напрямів, які включаємо у портфель.

Розрахунок середньозваженого ROI портфеля по 2019–2024 рр.:

2019 рік

$$ROI_{\text{портфеля}} = \frac{20 \cdot 113.8 + 12.5 \cdot 128 + 7.5 \cdot 90 + 5 \cdot (-5) + 5 \cdot (-5)}{20 + 12.5 + 7.5 + 5 + 5} = \frac{2276 + 1600 - 675 - 25 - 25}{50} = \frac{4501}{50} \approx 90.0\%$$

2020 рік

$$\begin{aligned} ROI_{\text{портфеля}} &= \frac{22 \cdot 114.8 + 13.75 \cdot 129.1 + 8.25 \cdot 90.9 + 5.5 \cdot (-4.5) + 5.5 \cdot (-4.5)}{22 + 13.75 + 8.25 + 5.5 + 5.5} \\ &= \frac{2525.6 + 1773.6 + 749.3 - 24.75 - 24.75}{55} = \frac{4999}{55} \approx 90.9\% \end{aligned}$$

2021 рік

$$\begin{aligned} ROI_{\text{портфеля}} &= \frac{26 \cdot 133.7 + 16.25 \cdot 149.2 - 9.75 \cdot 107.7 + 6.5 \cdot 3.8 + 6.5 \cdot 3.8}{26 + 16.25 + 9.75 + 6.5 + 6.5} \\ &= \frac{3476.2 + 2424.5 + 1049.6 + 24.7 + 24.7}{65} = \frac{7000.7}{65} \approx 107.7\% \end{aligned}$$

2022 рік

$$\begin{aligned} ROI_{\text{портфеля}} &= \frac{28 \cdot 141.1 + 17.5 \cdot 157.1 + 10.5 \cdot 114.3 + 7 \cdot 7.1 + 7 \cdot 7.1}{28 + 17.5 + 10.5 + 7 + 7} \\ &= \frac{3950.8 + 2749.25 + 1199.15 + 49.7 + 49.7}{70} = \frac{7998.6}{70} \approx 114.3\% \end{aligned}$$

2023 рік

$$\begin{aligned} ROI_{\text{портфеля}} &= \frac{30 \cdot 170 + 18.75 \cdot 188 + 11.25 \cdot 140 + 7.5 \cdot 20 + 7.5 \cdot 20}{30 + 18.75 + 11.25 + 7.5 + 7.5} \\ &= \frac{5100 + 3525 + 1575 + 150 + 150}{74} = \frac{10500}{74} \approx 141.9\% \end{aligned}$$

2024 рік

$$\begin{aligned} ROI_{\text{портфеля}} &= \frac{34 \cdot 177.9 + 21.25 \cdot 196.5 + 12.75 \cdot 147.1 + 8.5 \cdot 23.5 + 8.5 \cdot 23.5}{34 + 21.25 + 12.75 + 8.5 + 8.5} \\ &= \frac{6048.6 + 4178.6 + 1875.5 + 199.75 + 199.75}{85} = \frac{12502.2}{85} \approx 147.1\% \end{aligned}$$

Таблиця 2.15 – Розрахунок інтегральної оцінки ROI портфеля по роках

Рік	Середньозважений ROI портфеля, %
2019	90,0
2020	90,9
2021	107,7
2022	114,3
2023	141,9
2024	147,1

Джерело: розраховано автором

Зробимо інтерпретацію середньозваженого ROI інноваційного портфеля ТОВ «Епіцентр К» по роках та загальну інтегральна оцінка за весь період 2019–2024 рр.

Таблиця 2.16 – Характеристика отриманого значення ROI інноваційного портфеля ТОВ «Епіцентр К»

Рік	Середньозважений ROI портфеля, %	Характеристика
2019	90,0	Початковий рік інвестицій в інновації характеризується відносно низькою результативністю, головним чином через негативний ефект від соціальних та виробничих інновацій. Основні доходи забезпечили технологічні рішення та логістика.
2020	90,9	Незначне зростання ROI порівняно з 2019 роком. Вкладення у технології та логістику залишаються основним драйвером результативності, соціальні та виробничі проєкти ще не дали позитивного ефекту.
2021	107,7	Значне зростання ROI портфеля. Інновації у технологічних і логістичних напрямках забезпечили високу ефективність, а маркетингові та соціальні напрями почали показувати позитивний приріст.
2022	114,3	Подальше зростання результативності. Всі напрями інновацій починають давати позитивний фінансовий ефект. Підвищується роль маркетингових та соціально-екологічних проєктів.
2023	141,9	Інноваційний портфель стає високоефективним. Основні драйвери: технології, логістика, маркетинг. Соціальні та виробничі проєкти активно нарощують ефект, ROI зростає майже на 25% за рік.
2024	147,1	Портфель досягає максимальної середньозваженої результативності за весь період. Вкладення у всі напрями збалансовані, що забезпечує стабільно високий фінансовий ефект.

Джерело: розраховано автором

Для оцінки середньої результативності за весь період використовуємо середньозважене по всіх роках:

$$ROI_{\text{середнє}} = \frac{\sum_{\text{рік}} (ROI_{\text{портфеля рік}} \times \text{Загальні витрати зв рік})}{\sum_{\text{рік}} \text{Загальні витрати за рік}}$$

Таблиця 2.17 – Загальна інтегральна оцінка за 2019–2024 рр.

Рік	Загальні витрати на портфель, млн. грн	ROI портфеля, %	Внесок у середнє (ROI × витрати)
2019	50,0	90,0	4500

2020	55,0	90,9	4999,5
2021	65,0	107,7	7000,5
2022	70,0	114,3	8001
2023	74,0	141,9	10495,5
2024	85,0	147,1	12503,5
Разом	399,0	–	48499,5

$$ROI \text{ середнє} = 48499,5/399 = 121,6\%.$$

Таким чином середня результативність інноваційних проєктів ТОВ «Епіцентр К» за 2019–2024 рр. становить ~122%. Це свідчить про високу економічну ефективність інноваційного портфеля та рентабельність інвестицій, що перевищує витрати більш ніж у 2 рази. Значення NPV інноваційного портфеля ТОВ «Епіцентр К» за 2019–2024 рр. > 0 ($NPV \approx 303,6$ млн грн), що свідчить про економічну доцільність реалізації інноваційних проєктів. Позитивний NPV підтверджує ефективність стратегічного фокусу компанії на цифровізації, технологічних рішеннях та логістичній модернізації, що забезпечує нарощування прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку ритейлу. Стратегічний висновок: технологічні рішення та логістика є ключовими драйверами доходів, маркетингові та соціальні/екологічні проєкти поступово збільшують ефект і роблять портфель більш збалансованим та стійким до ризиків.

Висновок до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено комплексний аналіз та оцінювання результатів господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» з акцентом на визначення ролі інновацій у забезпеченні фінансової стійкості, операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик компанії дозволив встановити, що

масштаб діяльності, диверсифікована структура бізнесу та значний фінансовий потенціал створюють сприятливі передумови для реалізації інноваційної стратегії навіть в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних викликів. Дослідження динаміки ключових фінансово-економічних показників підтвердило, що інноваційна діяльність є одним із ключових драйверів розвитку підприємства. Аналіз інвестиційного портфеля за 2019–2024 рр. засвідчив високу економічну доцільність реалізованих інноваційних проєктів, що підтверджується стабільно позитивним значенням чистої теперішньої вартості (NPV) та високими показниками рентабельності інвестицій (ROI). Середньозважена результативність інноваційного портфеля, яка перевищує 100 %, свідчить про здатність компанії не лише компенсувати вкладені ресурси, а й формувати значний додатковий економічний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі.

Структурний аналіз інноваційних напрямів дозволив виявити, що найбільший внесок у зростання фінансових результатів забезпечують технологічні рішення, а також логістика. Інвестиції в автоматизацію складських процесів, розвиток логістичних хабів та цифровізацію управління поставками продемонстрували найвищі значення ROI, що підтверджує стратегічну роль логістичної інфраструктури у моделі розвитку ТОВ «Епіцентр К». Висока ефективність маркетингових інновацій, зокрема використання Big Data, CRM-систем та омніканальних підходів, свідчить про успішну адаптацію підприємства до змін споживчої поведінки та зростання значущості цифрових каналів збуту. Водночас аналіз соціальних, екологічних та диверсифікаційних інновацій показав нижчий рівень короткострокової окупності, а в окремі періоди – негативні значення фінансових показників. Проте поступове зростання їх ефективності після 2021 року свідчить про накопичувальний характер ефекту таких інвестицій, який проявляється у зміцненні корпоративної репутації, підвищенні довіри споживачів та формуванні довгострокових нематеріальних переваг.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Епіцентр К» реалізує послідовну та економічно обґрунтовану інноваційну стратегію, орієнтовану на цифрову трансформацію, підвищення операційної ефективності та зміцнення ринкових позицій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства

Інноваційна активність є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К» інновації не лише сприяють оновленню асортименту продукції та технологічних процесів, але й формують основу для підвищення ефективності бізнес-процесів, скорочення витрат, оптимізації логістики та

зміцнення позицій на ринку. Розглядаючи напрями інноваційного розвитку компанії за період 2019–2025 рр., можна відзначити системний підхід до впровадження технологічних рішень, цифровізації, маркетингових інновацій та соціально-екологічних ініціатив. Одним із основних напрямів інноваційної діяльності є інвестиції в дослідження та розробки (R&D). Протягом аналізованого періоду ТОВ «Епіцентр К» стабільно збільшувало фінансування R&D, що дозволяє компанії розробляти нові продукти та технології, удосконалювати існуючі виробничі процеси та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Зростання інвестицій у R&D поєднується зі збільшенням частки доходів від нових продуктів, що демонструє ефективність обраної інноваційної стратегії. У структурі інноваційної діяльності компанії виділяються три ключові напрями: створення нових технологій і продуктів, впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси та вдосконалення організаційних процесів для забезпечення інноваційного розвитку.

Особлива увага приділяється цифровізації та автоматизації підприємства. Впровадження ERP-систем, автоматизація складських і логістичних процесів, розвиток онлайн-платформ для продажу продукції та інтеграція цифрових рішень у систему управління підприємством забезпечують підвищення операційної ефективності, скорочення витрат і прискорення обробки замовлень. Ці кроки безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства, підвищуючи рентабельність інвестицій та забезпечуючи накопичувальний економічний ефект від інноваційних проєктів.

Аналіз динаміки витрат на інновації, кількості нових технологій, частки інноваційної продукції та доходів від нових продуктів за період 2019–2024 рр. дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, зростання фінансування R&D у поєднанні зі збільшенням частки доходів від нових продуктів демонструє ефективність інвестиційної політики підприємства та спрямованість на стратегічний розвиток. По-друге, цифровізація та автоматизація бізнес-процесів дозволяють підвищити продуктивність, скоротити операційні витрати та поліпшити взаємодію з клієнтами, що у

підсумку підвищує економічний результат підприємства. По-третє, зростання кількості реалізованих інноваційних проєктів свідчить про активне розширення інноваційної діяльності та здатність компанії впроваджувати зміни у виробничих і комерційних процесах. Водночас підприємство стикається з певними викликами. Частка доходів від інноваційних продуктів у структурі загального доходу ще залишається недостатньою, що свідчить про необхідність масштабування інноваційних рішень, оптимізації процесів виходу нових продуктів на ринок та підвищення ефективності маркетингових стратегій. Крім того, деякі бізнес-процеси все ще потребують цифровізації та автоматизації для досягнення максимальної ефективності. Вирішення цих питань дозволить підприємству підвищити економічну віддачу від інновацій та забезпечити стабільне зростання фінансових показників у середньостроковій перспективі. Аналіз динаміки показників інноваційної активності підтверджує позитивні тенденції у розвитку ТОВ «Епіцентр К». Витрати на інновації постійно зростають, кількість нових технологій та інноваційних продуктів збільшується, а частка доходів від нових продуктів показує позитивну динаміку. Це підтверджує, що стратегія інноваційного розвитку підприємства є системною та ефективною, спрямованою на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання.

Для подальшого розвитку рекомендовано продовжити впровадження цифрових технологій та автоматизацію бізнес-процесів, оптимізувати маркетингові стратегії для підвищення частки доходів від нових продуктів, а також масштабувати інноваційні рішення, що демонструють високу ефективність. Підвищення ефективності R&D та фокус на стратегічно значущі інноваційні проєкти дозволять підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити довгострокову економічну стабільність.

Таблиця 3.1 – Динаміка інноваційної активності ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Витрати на інновації, млн. грн	10,2	11,0	12,5	14,3	16,2	18,0
Кількість нових технологій	3	4	5	7	9	11

Інноваційна продукція, %	18	20	22	25	28	30
Частка доходу від нових продуктів, %	15	17	18	21	25	28

Джерело: розраховано автором

Таким чином, стратегічні орієнтири інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» охоплюють технологічні інвестиції, розвиток цифрових та автоматизованих систем, вдосконалення виробничих процесів та маркетингову підтримку нових продуктів, що забезпечує стабільне зростання економічного ефекту та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Звичайно, для реалізації всіх інвестиційних проектів необхідно фінансування. На прикладі таблиці 3.2 розглянемо фінансові та ринкові тренди за 2019, 2020, 2023, 2024 р.р. для ТОВ «Епіцентр К».

Як бачимо з таблиці 3.2 за період 2019–2024 рр. «Епіцентр К» демонструє значне зростання доходів (від 44 млрд → 77–78 млрд грн), що свідчить про масштабну експансію мережі та/або підвищення продажів.

Таблиця 3.2 – Фінансові показники та динаміка, млрд. грн

Рік	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Примітки
2019	43,98	3,602	36,9	Висока прибутковість, але ліквідність (коефіцієнт поточної ліквідності) близько до 1,05.
2020	50,38	3,171	44,53	Активне зростання: сума активів зросла на 20,69% порівняно з 2019 р.
2023	69,15	3,07	61,54	Високі масштаби бізнесу, нарощення мережі; згідно з дослідженнями, прогнозовані податкові платежі перевищили 7 млрд грн групи Епіцентр у 2023 році.
2024	77,39	2,16	78,76	Виторг зріс на 13,7% порівняно з 2023 роком, але прибуток «впав» (або зафіксовано нижче, ніж можна було очікувати)

Джерело: [48, 50, 55]

Чистий прибуток: хоч він зростав у 2019–2020 роках, показник 2024 року (2,16 млрд) є нижчим порівняно з піковими значеннями (наприклад, у 2023 році 3,07 млрд), що може вказувати на тиск витрат, інвестицій або зміну

структури прибутковості. Активи істотно зросли, особливо до 2024 року (78,8 млрд грн), що дає «Епіцентру» фінансовий потенціал для капітало-вкладень, але й несе ризики, пов'язані з утриманням великої бази активів. За даними асоціацій ритейлерів, оборот українського ритейлу у 2023 році досяг 1,5 трлн грн ТОВ «Епіцентр К» активно інвестує в інфраструктуру: за інвестиційним планом групи до 2030 року – розвиток не лише ритейлу, а й виробництва, логістики, енергетики. Мережа «Епіцентр» має значну частину торгових площ: за даними 2023 року, понад 73 ТЦ, загальна торгова площа – більше 1,7 млн кв.м.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку ритейлу та стрімкого зростання обсягу електронної комерції ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства є ефективність логістики та інноваційний розвиток. ТОВ «Епіцентр К», як один із лідерів українського ринку будівельних матеріалів та товарів для дому, активно інвестує в цифрові та автоматизовані рішення для оптимізації своїх операцій. Зокрема, впровадження системи автоматизованого зберігання та вилучення товарів (AS/RS) на складах дозволяє суттєво підвищити продуктивність, точність комплектування та ефективність використання складських площ.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз

Категорія	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Внутрішні ресурси та можливості	- лідер у DIY та непродовольчому ритейлі в Україні: великий масштаб і впізнаваний бренд; - значні фінансові ресурси: високі активи (78,8 млрд грн у 2024) дають потенціал для інвестицій; - розвинута мережа торгових центрів (десятки ТЦ, велика площа) та логістична інфраструктура; - досвід управління у кризу: компанія працює навіть в умовах макроекономічної нестабільності; - диверсифікація бізнесу: інвестиції в енергетику, виробництво, «Епіцентр Агро»; - сильна команда управління, можливість залучення інновацій через власні ресурси.	- зниження рентабельності: при зростанні доходів прибуток не зростає пропорційно (падіння маржі); - висока капіталоємність: утримання великих торгових площ і активів – значні постійні витрати; - ліквідність: показники ліквідності (наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності) були низькі або близькі до «ризикової» межі у ми-нух роках; - зростаючі зобов'язання: значне збільшення довгострокових боргів у минулі роки (у 2020 році – +96 % довгострокових зобов'язань порівняно з 2019); - частина доходів може бути «з'їдена» інвестиційними

		проектами (логістика, енергетика), що стримує чистий прибуток.
Зовнішні можливості	- розвиток омніканальності: онлайн-продажі, маркетплейс, інтеграція електронної комерції з фізичними ТЦ; - інновації в логістиці та last-mile доставці: автоматизація складів, сортувальні хаби; - ESG та «зелена» трансформація: енергоефективні ТЦ, інвестиції в сонячну енергетику, сталий розвиток; - розширення сервісних бізнесів: монтаж, ремонт, консультування, B2B-продажі професійним клієнтам; - стратегічні партнерства (внутрішні та міжнародні); - міжнародна експансія або експорт товарів (особливо будматеріалів, плитки) – потенціал зростання через зовнішні ринки.	- макроекономічна нестабільність: інфляція, валютні коливання, регуляторні ризики; - конкуренція: зростає конкуренція з іншими ритейлерами і маркетплейсами; - політичні та безпекові ризики: війна, регіональні обмеження, інфраструктурні виклики; - ризики реалізації великих капіталовкладень: проекти можуть не окупитися або бути затримані; - залежність від постачальників: великі обсяги товарів, логістика, можливі перебої або зростання вартості імпортованих компонентів.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Зовнішні загрози	усі можливості можна перетворити на загрози, якщо не буде належного управління	- економічний спад або криза купівельної спроможності населення; - падіння попиту на дорогі або преміальні товари для дому/ремонту; - регуляторні зміни або посилення податкового тиску; - зростаючі витрати на енергію, оренду, логістику; - репутаційні ризики, соціальна відповідальність: якщо

		інвестиції в ESG або соціальні проекти не матимуть позитивного ефекту;- тех-нологічні ризики: швидка змінність технологій, кіберризики, збої в ІТ-системах.
--	--	---

Джерело: сформовано автором

Аналіз фінансових показників підприємства за 2019, 2020, 2023 та 2024 роки демонструє стабільне зростання виручки та обсягів продажів, що створює сприятливі передумови для реалізації масштабних інноваційних проектів. Водночас високі капітальні витрати, технологічні та операційні ризики потребують ретельного планування та заходів щодо пом'якшення ризиків. SWOT-аналіз підприємства показав сильні сторони, можливості та потенційні загрози, що формують основу для стратегічного планування інноваційного розвитку.

Таблиця 3.4 – Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку

Орієнтир	Опис	Можливі проекти	Метрики успіху
1	2	3	4
Цифрова трансформація та омніканальність	Укріплення цифрової платформи, конвергенція онлайн та офлайн каналів	- розвиток маркет-плейсу «Епіцентр»: залучення сторонніх продавців; - ана-літика даних: рекомендаційні системи, динамічне ціноутворення; - мобільні сервіси, мобільний додаток, онлайн-замовлення.	- частка доходу маркетплейсу у загальному виторгу; - середній чек онлайн. - конверсія веб-сайту та мобільного додатку; - утримання клієнтів (повторні покупки).

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Логістика і оптимізація supply chain	Підвищення ефективності ланцюга постачання, зниження витрат	- автоматизація складів (WMS, роботизація); - централізовані сортувальні центри; - оптимізація last-mile: локальні хаби видачі, пункти самовивозу;- раціоналізація запасів, прогнозування.	- час доставки (average delivery time); - вартість логістики на одиницю товару; - Обіг запасів (inventory turnover); - рівень «stock-out» (відсутність товару).

Інноваційні формати магазинів та клієнтський досвід	Створення нових форматів магазинів, підвищення якості обслуговування	- пілоти store-концеп-тів: безкасові магазини, кіоски самообслуговування; - використання AR/VR для візуалізації товарів (наприклад, «побудуй кімнату»); - розширення сервісів: монтаж, дизайн, кредитні рішення, B2B-продажі.	- NPS (індекс задоволеності клієнтів); - частка продажів через нові формати від загального обсягу; - доля сервісних продажів (монтаж, кредит) у загальному виторгу; - кількість активних B2B-клієнтів.
Стійкий розвиток	Енергоефективність, «зелена» інфраструктура, соціальна відповідальність	- впровадження «зелених» технологій у ТЦ: сонячні панелі, енергоефективні системи; - зелена логістика: електротранспорт, «зелені» склади; - звіти ESG, соціальні проекти, участь у місцевих громадах.	- споживання енергії / м ² ТЦ; - частка відновлюваної енергії у загальному енергоспоживанні; - звіт ESG (кількість звітованих показників, зовнішні аудити); - соціальні KPIs (інвестування в громади, робочі місця, програми навчання).
Людський капітал та інноваційна культура	Інвестиції в персонал, організаційна трансформація	- програми навчання й апскілінгу: digital skills, управління проектами; - створення внутрішніх інкубаторів / команд інновацій; - впровадження проектного підходу (cross-functional команди).	- кількість співробітників, які пройшли навчання. - кількість внутрішніх інноваційних проектів (інкубатор); - ефективність команд через показники продуктивності; - текучість кадрів.
Міжнародна / виробнича диверсифікація	Розширення бізнесу за межі роздрібної торгівлі, входження в нові сегменти	- розвиток виробничих підрозділів (наприклад, плитка, будматеріали); - експорт продукції на міжнародні ринки; - стратегічні партнерства з локальними або міжнародними компаніями.	- частка виробничого бізнесу у загальних доходах; - обсяг експорту (млн м ² плитки, або валовий дохід від експорту); - ROI інвестицій у виробничі підприємства; - нові партнерства / альянси (кількість, прибуток).

Прогнозні фінансові сценарії з урахуванням впровадження систем AS/RS на складах та інших стратегічних ініціатив.

Таблиця 3.5 – Характеристика фінансових сценаріїв

Сценарій	Основні припущення	Прогноз впливу (2–3 роки)
Консервативний	Впровадження AS/RS лише на кількох ключових складах; часткова роботизація; жорстке управління CAPEX	- Скорочення часу вилучення товарів на 10–15%. – Зниження логістичних витрат на одиницю – ~ 5–10%. – ROI впровадження AS/RS досягає break-even через ~4–5 років. - Поступове збільшення частки онлайн-продажів, без агресивної експансії.

Базовий	Масштабна впровадження AS/RS, централізація сортувальних центрів, повна інтеграція WMS / ERP, великі пілоти роботизації	- Час вилучення товару зменшується на 20–30%. – Точність комплектування близька до 99,5%. – Щільність зберігання (корисне використання площі) зростає на 20–40%. - Логістичні витрати знижуються на 15–25% за одиницю. – ROI систем AS/RS та роботів – окупність за ~3–4 роки. – Зростання виторгу за рахунок покращеного клієнтського досвіду, швидшої доставки, кращої сервісної пропозиції.
Агресивний	Повне охоплення складів AS/RS + роботизація + централізовані супер-хаби + експорт + міжнародна експансія	- Час вилучення зменшено на 30–50%. - Максимальна щільність складу (використовується більша частина ємності). - Логістичні витрати знижено на 30–40%. - ROI – окупність інвестицій протягом ~2–3 років. – Значне підвищення конкурентоспроможності, зростання частки ринку. – Додатковий дохід від експортних операцій, партнерств, виробництва.

Джерело: сформовано автором

Стратегічні орієнтири розвитку включають цифрову трансформацію, автоматизацію складів, інноваційні формати магазинів, ESG-ініціативи, розвиток людського капіталу та диверсифікацію бізнесу. Упровадження AS/RS є ключовим елементом, який забезпечує підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.6 – Ризики впровадження системи AS/RS та заходи їх пом'якшення

Ризик	Опис	Заходи пом'якшення
Високі капітальні витрати (CAPEX)	Системи AS/RS дорогі, особливо при масштабній реалізації	Починати з пілотних об'єктів, поетапна інвестиція, залучення зовнішніх інвесторів або лізингу обладнання
Технологічні ризики	Інтеграція WMS/ERP, збої при переході, навчання персоналу	Ретельне планування проекту, використання досвідчених ІТ-партнерів, тренінги для персоналу, phased rollout (поетапне впровадження)

Операційні ризики	Відмова в роботі роботів, збої в системах, затримки доставки	Резервні плани (резервні системи), регулярне технічне обслуговування, страхування обладнання
Ліквідність і окупність	Якщо ROI виявиться повільнішим за план, це може навантажити капітал	Ретельний фінансовий аналіз, моделювання сценаріїв, моніторинг KPI, коригування стратегії за потреби
Кадрові ризики	Відсутність навичок в роботі із системами або опір змін	Інвестиції в навчання, залучення change management, формування внутрішніх «чемпіонів цифрових змін»
Макроекономічні ризики	Війна, інфляція, валютні коливання можуть вплинути на витрати та капітальні плани	Хеджування, фінансово-консервативне планування, створення резервів, диверсифікація

Джерело: сформовано автором

Впровадження системи автоматизованого зберігання та вилучення товарів (AS/RS) на складах ТОВ «Епіцентр К» є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності логістики та зниження операційних витрат. Фінансове моделювання свідчить про високу економічну доцільність проєкту: NPV становить приблизно 240 млн грн, а IRR – 27,7%, що значно перевищує ставку дисконту. SWOT-аналіз та таблиця ризиків з відповідними заходами пом'якшення дозволяють оцінити потенційні виклики і запропонувати ефективні рішення для їх мінімізації. Поєднання автоматизації складів із іншими стратегічними орієнтирами – цифровою трансформацією, омніканальною моделлю, розвитком людського капіталу та ESG-ініціативами – забезпечує комплексний підхід до інноваційного розвитку підприємства. Таким чином, AS/RS-система не лише підвищує продуктивність та точність операцій на складах, а й слугує фундаментом для довгострокового зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Епіцентр К» на ринку, сприяє підвищенню фінансових показників та формує передумови для сталого розвитку підприємства. Впровадження AS/RS-системи є стратегічно значущим інноваційним кроком для ТОВ «Епіцентр К»: це дозволить підвищити ефективність логістики, скоротити час вилучення товару, поліпшити точність й зекономити на зберіганні. При базовому сценарії (який є розумним

компромісом між інвестиціями та ризиками) компанія може досягти значного покращення операційних показників і окупити інвестиції за декілька років. Успіх залежатиме від поетапного впровадження, надійного ІТ-партнера, навчання персоналу та чіткого моніторингу КРІ (час вилучення, точність, логістичні витрати). Більший стратегічний вигреш також можливий: поєднання AS/RS з іншими інноваціями (омніканальність, ESG, нові формати) може створити синергію і підвищити довгострокову конкурентоспроможність «Епіцентр К». Потрібно також активно управляти ризиками: як капітальними, так й операційними, запускати пілотні проєкти, аналізувати й коригувати стратегію в процесі.

Попри високу активність на інфраструктурному фронті, ТОВ «Епіцентр К» має збалансувати інвестиції між ростом мережі, цифровими проєктами та оптимізацією ланцюга постачання, щоб уникнути падіння прибутковості при зростанні витрат. Ураховуючи зростання онлайн-продажів в Україні, інвестиції в маркетплейс, аналітику даних і омніканальні рішення виглядають стратегічно виправданими. Необхідно активно моніторити макроекономічні та безпекові ризики, а також використовувати стратегії хеджування (наприклад, валютні ризики) і операційні резерви. ТОВ «Епіцентр К» має сильний потенціал для лідерства в сталому ритейлі через масштаб своєї мережі та можливості інвестувати.

3.2. Обґрунтування економічних заходів підвищення ефективності інновацій на підприємстві

Розглянемо впровадження системи роботизації складів для ТОВ «Епіцентр К» на прикладі системи автоматизованого зберігання та вилучення товарів (AS/RS) для оптимізації складування, покращення продуктивності та точності операцій на складах. Це дозволить знизити витрати на працю, покращити обіг товарів, підвищити ефективність роботи складів і забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Система AS/RS (Automated Storage and Retrieval System) є комплексом високих стелажів з

мінімальними робочими коридорами, які обслуговуються кран-штабелерами. Ці системи дозволяють забезпечити високу швидкість, точність і надійність операцій на складі завдяки автоматизації процесів зберігання та вилучення товарів. Всі процеси на складі відбуваються без участі людини, що знижує кількість помилок і дозволяє досягти ультра-компактного зберігання товарів.

Таблиця 3.7 – Основні переваги автоматизованої системи AS/RS з краном-штабелером

№	Перевага	Опис
1	Висока продуктивність	Переміщення кран-штабелера по горизонталі зі швидкістю 2–4 м/с при одночасній зміні висоти позиціонера забезпечує надзвичайно високу продуктивність.
2	Безпомилковість	Точність операцій сягає 99,99%, що мінімізує ризик людських помилок під час виконання складських операцій.
3	Економія простору	Система забезпечує зберігання товарів на висоті 20–40 м, що значно підвищує коефіцієнт використання складської площі.
4	Цілодобова робота	Робота системи в режимі 24/7/365 гарантує безперервне функціонування складських процесів.
5	Інвентаризація	Автоматизація процесів зберігання й відбору товарів спрощує проведення інвентаризації та підвищує точність обліку.

Джерело: сформовано автором

Впровадження автоматизованої системи зберігання та відбору (AS/RS) у логістичні процеси ТОВ «Епіцентр К» є стратегічним кроком у напрямі цифровізації та підвищення ефективності управління складськими запасами.

Таблиця 3.8 – Товарні групи, рекомендовані для зберігання в AS/RS

Товарна група	Приблизний % від загальної кількості товарів на палетах
Будівельні матеріали	25
Меблі	18
Побутова техніка	15
Інструменти	12
Товари для дому та саду	10
Сантехніка	8
Освітлення	7
Інші категорії	5

Джерело: сформовано автором

Сучасні тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі, високі обсяги товарообігу та необхідність швидкої обробки замовлень вимагають застосування технологій, що дозволяють мінімізувати людський фактор, підвищити точність обліку та оптимізувати використання простору. Умови для використання автоматизованої системи зберігання та відбору (AS/RS) для ТОВ «Епіцентр К»:

- для ТОВ «Епіцентр К» характерна велика інтенсивність руху товарів із порівняно невеликою кількістю унікальних позицій. У таких умовах використання AS/RS дозволяє досягти високої швидкості обробки товаропотоків при мінімальному залученні персоналу, забезпечуючи стабільну пропускну здатність і зниження операційних витрат;

- завдяки можливості організувати безперервний режим роботи складу (у дві або три зміни) система AS/RS забезпечує цілодобову експлуатацію, що дозволяє максимізувати продуктивність складських потужностей та скоротити час обробки замовлень навіть у пікові періоди попиту;

- система AS/RS є найбільш ефективною для операцій із цілими палетами. Вона дозволяє здійснювати автоматизоване зберігання, відбір та переміщення вантажів без участі оператора, що особливо важливо для товарів великого об'єму чи ваги, таких як будівельні матеріали, меблі або техніка.

Зовні сучасний стан має такий вигляд (додаток В).

Система AS/RS дозволяє оптимально організувати зберігання цих категорій товарів на високих стелажах, забезпечуючи автоматичне позиціонування та вилучення палет. Такий підхід зменшує час пошуку товару, усуває помилки при відборі та покращує контроль залишків.

Фінансові та технічні вигоди:

- застосування системи AS/RS дозволяє мінімізувати потребу в робочій силі для обробки товарів на складі, оскільки все буде автоматизовано;

- система дозволяє збільшити кількість товарів, що зберігаються на складі, за рахунок вертикального зберігання на великих висотах;
- автоматизація процесів виключає можливість помилок, пов'язаних з людським фактором, зокрема, в роботі з інвентаризацією та видачею товарів;
- за рахунок швидкості роботи кран-штабелерів, що можуть працювати на високих швидкостях, загальна продуктивність складу зростає.

Впровадження автоматизованої системи зберігання та вилучення товарів (AS/RS) дозволить ТОВ «Епіцентр К» підвищити ефективність логістичних операцій, забезпечити високу швидкість роботи складу, зменшити витрати на робочу силу та підвищити точність обробки замовлень. Це також сприятиме оптимізації складу та зменшенню витрат на утримання складу. За умови залучення новітніх технологій автоматизованої системи зберігання та вилучення товарів (AS/RS) склад може виглядати наступним чином (додаток В).

Для транспортування піддону в місце, зазначене програмним забезпеченням WMS, кран-штабелер рухається вздовж проходу, одночасно здійснюючи поступальний (бічний) і підйомний рух.

Після розміщення піддону на складі кран-штабелер рухається в інше положення для вилучення піддону (ця операція називається комбінованим циклом).

Розглянемо деякі елементи конструкції системи зберігання та вилучення товарів (AS/RS):

Щогли – виготовлені із високоміцної листової сталі, вони утворюють головну вісь крана-штабелера. Підйомна люлька, що підтримує піддон, рухається вздовж щогл.

Підйомна люлька – переміщує вантажі вертикально та виконує цикли зберігання та вилучення за допомогою своєї системи вилучення.

Підйомний механізм – пристрій із двигуном змінного струму, що приводить підйомну люльку у вертикальний рух.

Верхній направляючий підстав – забезпечує стійкість крана.

Обладнання для проходу – проходи оснащені нижньою прямою рейкою, верхньою прямою рейкою, засобами безпеки, системами електропостачання, передачі даних та позиціонування.

Електрична шафа – розташований поруч із щоглою, він постачає кран-штабелер електроенергією.

Піддонний човник – автономний візок-човник, здатний піднімати, переміщати та укласти піддони в дуже довгі жолоби. Рама підготовлена для розміщення візка-човника та оснащена моторизованими ланцюгами для переміщення піддонів з/на вхідний та вихідний конвеєри

Периметральні огорожі обмежують робочу зону крана-штабелера, створюючи захищений простір виконання операцій AS/RS. Захисна сітка від падіння покриває бічні сторони стелажів, прилеглі до транзитних зон, запобігаючи нещасним випадкам, пов'язаним з падінням вантажів.

Розглянемо приклад впровадження системи AS/RS за місцем монтажу ТОВ «Епіцентр К». Прийmemo до відома те, що не вся площа складу потребує складування під палети, на складі можуть бути вантажі та товари з різними габаритними розмірами. Тому прийmemo у розрахунок те, що тільки 50 % складської площі задіємо під складування палетами та під них застосуємо системи AS/RS. Вихідні інформацію, щодо замовлення послуги з монтажу системи зрічно подавати у формі бланку – замовлення.

Таблиця 3.9 – Бланк – замовлення послуги

Назва проєкту	Зона AS/RS зі stacker-краном(ами) для палетованих товарів
Мета впровадження	Підвищення щільності зберігання, скорочення витрат на складські операції, підвищення швидкості обробки палет і точності обліку
Тип системи	Автоматизована система зберігання та пошуку (AS/RS) із вертикальними кранами-штабелерами
Висота стелажів	≤ 15 м
Конфігурація рішення	Модульна зона з кількома коридорами; stacker-кран на кожен коридор
Інтеграція	З WMS-системою підприємства, конвеєрними лініями приймання та відвантаження

Комплект робіт	Постачання обладнання, монтаж, пуско-налагодження, інтеграція, навчання персоналу, сервісна підтримка
Очікуваний ефект	Зменшення операційних витрат на 25–35 %, підвищення швидкості обробки палет на 40–60 %, точність обліку – до 99,9 %
Термін реалізації	4–6 місяців від моменту підписання договору
Гарантія та сервіс	Гарантія – 12 міс., післягарантійне обслуговування за договором
Замовник	ТОВ «Епіцентр К»
Реквізити замовника	ЄДРПОУ: 32490244, 04128, м. Київ, вул. Берковецька, 6-К, ПІН 324902426531
Місце монтажу	ТОВ «Епіцентр К», м. Київ, Святошинський район
Площа складу	4950 м ²
Габаритні розміри складу	довжина $\approx$ 90м, ширина $\approx$ 55м, висота $\approx$ 15м
Розрахункова площа складу	2475 м ²
Розрахункові габаритні розміри складу	довжина $\approx$ 90м, ширина $\approx$ 27.5м, висота $\approx$ 15м
Замовник:	...

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Початкові дані для технічного розрахунку структури модульної зони AS/RS для складу ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням площі 2475 м² та габаритів $90 \times 27,5 \times 15$ м

Таблиця 3.10 – Технічний розрахунок структури модульної зони AS/RS для складу ТОВ «Епіцентр К»

№	Показник	Формула / позначення	Одиниця	Значення / розрахунок
1	Площа складу (оновлена)	$L \times W$	м ²	2475 ($90 \times 27,5$)
2	Габарити складу	$L \times W \times H$	м	$90 \times 27,5 \times 15$
3	Довжина одного коридору	–	м	90
4	Ширина одного модуля (стелаж + прохід + стелаж)	$1,5 + 2,5 + 1,5$	м	5,5
5	Кількість коридорів	–	од.	3
6	Теоретична кількість палетомісць по довжині на сторону	$L / 1,2$	місць	75 ($90 / 1,2$)
7	Сторони стелажів у коридорі	–	од.	2

8	Кількість ярусів (по висоті доступної зони штабелювання)	$[H_{\text{zone}} / h_{\text{ярус}}]$	од.	$[9 / 1,8] = 5$
9	Палетомісць по довжині (на сторону) – фактичне заповнення	$\text{pal_per_side} = 250 / (2 \times \text{яруси})$	місць	25
10	Ємність одного коридору (перевірка)	$\text{pal_per_side} \times 2 \times \text{яруси}$	палетомісць	$25 \times 2 \times 5 = 250$
11	Загальна ємність зони	250×3	палетомісць	750
12	Щільність зберігання	Загальна ємність / Площа складу	пал./м ²	$750 / 2475 \approx 0,303$
13	Висота складу (макс.)	–	м	15
14	Висота зони штабелювання (використана)	–	м	9
15	Кількість палет в одному ярусі (на коридор)	$\text{pal_per_side} \times 2$	палет	$25 \times 2 = 50$
16	Загальна кількість палет (по висоті) в коридорі	50×5	палет	250
17	Кількість палет в усіх коридорах	250×3	палет	750
18	Заповнення довжини коридору (використання довжини)	$\text{pal_per_side} / (L / 1,2)$	%	$25 / 75 = 33,3\%$

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Прийmemo виходячи з потреби складування, завантаження товарними групами та габаритом складу (умови: 3 коридори, по 250 палетомісць у коридорі, всього 750; висота для штабелювання = 9 м, загальна ємність зони = $250 \times 3 = 750$ палетомісць, Stacker-крани = 3 (3 коридори), висота яруса (сума ярусів по висоті) доступна для штабелювання = 9 м, враховуємо, що фактична висота складу 15 м, але зона AS/RS буде використовувати 9 м для штабелювання, інші геометричні параметри $L = 90$ м, $W = 27,5$ м, $H = 15$ м, ширина модуля = $1,5 + 2,5 + 1,5 = 5,5$ м, довжина палети = 1,2 м, висота одного ярусу $\approx 1,8$ м.

Пояснення формул та коментарі: кількість ярусів:

$$\text{яруси} = [H_{\text{zone}} / h_{\text{ярус}}] = [9 / 1,8] = 5$$

де $H_{\text{zone}} = 9$ м – виділена висота під штабелювання, $h_{\text{ярус}} \approx 1,8$ м – висота одного ярусу.

Палетомісць по довжині (теоретично):

$$L / 1,2 = 90 / 1,2 = 75$$

Фактична кількість палетомісць по довжині:

$$\text{pal_per_side} = 250 / (2 \times 5) = 25$$

Ємність одного коридору:

$$25 \times 2 \times 5 = 250$$

Загальна ємність зони:

$$250 \times 3 = 750$$

Щільність зберігання:

$$750 / 2475 \approx 0,303 \text{ пал./м}^2$$

Використання довжини коридору:

$$25 / 75 = 33,3\%$$

Технічні рекомендації:

- низька щільність зберігання ($\approx 0,303$ пал./м²) через зменшену висоту зон штабелювання;

- для підвищення щільності: збільшити висоту зон штабелювання до 15 м (8 ярусів) або збільшити кількість позицій по довжині;

- зменшення висоти штабелювання може бути обґрунтоване технічними або безпековими обмеженнями;

- для оптимізації використання простору: можна зменшити кількість коридорів і збільшити довжину заповнення, або підняти зону штабелювання для повного використання довжини.

Додаткові технічні характеристики та розрахунки:

- під палету приймаємо довжину 1,20 м (орієнтир – стандартна EUR/ISO палета по довжині);

- габарит/глибина стелажного блока з одного боку (включно з рамою, дорожнім зазором) $\approx 1,5$ м (тобто дві сторони стелажів займають $\approx 3,0$ м);

- ширина коридору для руху stacker-крану (рейки/платформа + запас) $\approx 2,5$ м;

- висота одного ярусу з урахуванням піддона + товару + зазор $\approx 1,8$ м;

- ширина одного модуля (коридору) = 1,5 м (стелаж зліва) + 2,5 м (коридор) + 1,5 м (стелаж справа) = 5,5 м;

- кількість коридорів (модулів): 3, кожен обслуговується власним stacker-краном;
- щоб досягти загальної кількості 750 палет, приймаємо, що в одному коридорі розміщується приблизно 250 палетомісць;
- пропорційний розрахунок місткості одного коридору: кількість ярусів по висоті: $(15 / 1,8) \approx 8$; кількість палетомісць на одну сторону по довжині: $(250 / (2 \times 8)) \approx 16$ місць (тобто ≈ 16 палет по довжині на кожній стороні), отже, довжина коридору $= 16 \times 1,2 = \approx 19,2$ м.

Підсумок:

- кількість коридорів (модулів): 3, кожен зі своїм stacker-краном;
- довжина зони зберігання: $\approx 19,2$ м;
- загальна місткість складу: $3 \times 250 = \approx 750$ палетомісць;
- висота зони зберігання: ≈ 15 м;
- загальна ширина модульної зони: $3 \times 5,5 = \approx 16,5$ м.

Модульна зона зберігання складається з трьох паралельних коридорів, кожен з яких обладнано власним stacker-краном для вертикально-горизонтального переміщення палет. Кожен модуль включає два ряди стелажів по обидва боки від коридору та дозволяє зберігати близько 250 палет у восьми ярусах. Загальна місткість зони становить близько 750 палетомісць, що забезпечує компактне та ефективне використання простору при мінімальній кількості обладнання.

Система може бути розширена модульно – додавання нового коридору дорівнює додавання ще одного модуля з краном. За потреби, параметри легко коригуються (наприклад, для іншої ширини проходу або висоти ярусу). Для впровадження сучасних автоматизованих систем зберігання та управління матеріальними потоками важливим етапом є вибір надійних постачальників обладнання та технологічних рішень. Саме від якості, технічного рівня й досвіду постачальників залежить ефективність роботи складських систем, рівень автоматизації та можливості інтеграції з існуючими процесами підприємства. У таблиці 3.11 наведено орієнтовний перелік провідних

постачальників обладнання та систем автоматизації, які мають значний досвід реалізації проектів у сфері логістики, автоматизованих складів (AS/RS) та комплексних рішень для підприємств різних галузей як в Україні, так і за кордоном.

Представлені компанії – це ключові гравці на ринку систем автоматизації складів, що пропонують широкий спектр обладнання – від стелажних систем і кранів-штабелерів до інтегрованих рішень з управління складом (WMS) та роботизованих комплексів. Міжнародні постачальники, такі як Swisslog, Dematic і SSI SCHÄFER, забезпечують високотехнологічні рішення світового рівня, тоді як українські компанії (Логістик Сервіс, Альфа-Тех, ССК Україна) пропонують адаптовані рішення з урахуванням місцевих умов, сервісну підтримку та гнучкість у впровадженні.

Таблиця 3.11 – Орієнтовні постачальники обладнання та систем автоматизації

№	Постачальник	Країна / представництво	Адреса	Контакти
1	Swisslog Holding AG	Швейцарія	Webereiweg 3, 5033 Buchs AG, Switzerland	+41 62 837 41 41, www.swisslog.com
2	Dematic GmbH	Німеччина	Martinseestr. 1, 63150 Heusenstamm, Germany	+49 69 583025-0, www.dematic.com
3	SSI SCHÄFER GmbH	Німеччина	Fritz-Schäfer-Straße 20, 57290 Neunkirchen, Germany	+49 2735 70-1, www.ssi-schaefer.com
4	SSI SCHÄFER (представництво в Україні)	Україна	01103, м. Київ, б-р Дружби Народів, 8	(044) 531-9711
5	ТОВ «Логістик Сервіс»	Україна	м. Київ, вул. Промислова, 4	(044) 238-95-15, www.logistic-service.com.ua
6	ТОВ «Альфа-Тех»	Україна	м. Дніпро, вул. Батумська, 11	(056) 745-12-33, www.alfa-tech.com.ua

7	ТОВ «ССК Україна» (SSK Group)	Україна	м. Київ, вул. Є. Сверстюка, 13, 02002	+38 (044) 501-75-79, info@ssk.ua, www.ssk.ua
---	-------------------------------	---------	---------------------------------------	--

Джерело: сформовано автором

Такий поєднаний підхід дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення вартості, якості та ефективності впровадження систем автоматизації на підприємствах України.

3.3. Економічна оцінка результативності запропонованих інноваційних рішень на підприємстві

Проведемо деталізований розрахунок орієнтовного кошторису проекту системи AS/RS (для складу ТОВ «Епіцентр К» – 3 коридори, ≈ 750 палетомісць) у цінах постачальника ТОВ «ССК Україна», ТОВ «Альфа-Тех», ТОВ «Логістик Сервіс» м. Київ склад 1 та порівняємо отримані результати.

Таблиця 3.12 – Деталізований кошторис проекту системи AS/RS

№	Стаття витрат	Опис робіт / постачання	Орієнтовний розрахунок	Ціни постачальника ТОВ «ССК Україна»	Вартість, грн	Частка у загальному кошторисі
1	2	3	4	5	6	7
1	Постачання обладнання (stacker-крани, стелажі, рейкові колії, елементи управління)	Закупівля основного обладнання системи AS/RS: - stacker-крани (по одному на кожен коридор); стелажі, рейкові колії, елементи управління.	3 stacker-крани $\times 250000 = 750000$ грн 3 комплекти стелажів і рейок $\times 150000 = 450000$ грн Разом: 1200000 грн	stacker-кран – 250000 грн/од. Стелажі, рейки, елементи – 150000 грн/коридор	1200000	50 %
2	Монтаж і пуско-налагоджу-	Встановлення та налагодження стелажів, кранів і рейок;	Комплекс монтажних та пуско-налагоджувальн	Орієнтовна ставка монтажу для даного обсягу	400000	16 %

	вальні роботи	підключення електричних систем; тестування.	их робіт для 3 коридорів			
3	Інтеграція з WMS/ERP та налаштування ПЗ	Інтеграція системи AS/RS із внутрішніми WMS/ERP для управління палетомісцями, рухом товару, звітністю та обліком.	Повна інтеграція програмного рівня та впровадження модулів обліку	Пакет інтеграції ПЗ – 250000 грн	250000	10 %

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7
4	Навчання персоналу та технічна документація	Проведення навчання для операторів, механіків, IT-фахівців підготовка експлуатаційної та технічної документації.	Повний курс підготовки персоналу та надання інструкцій	Навчання персоналу – 100000 грн	100000	4 %
5	Гарантія, сервіс, супровід (1 рік)	Гарантійне обслуговування та технічна підтримка системи на 12 місяців після введення в експлуатацію.	Сервісне обслуговування та підтримка протягом 1 року	Річний сервісний контракт – 150000 грн	150000	6 %
6	Додаткові витрати (електрика, транспорт, інфраструктура, резерв)	Перевезення обладнання; підведення електроживлення; підготовка інфраструктури; непередбачені витрати (до 10 % резерву).	Комплекс забезпечення та підготовчих робіт	Орієнтовно – 350000 грн	350000	14 %
7	Разом:	Загальна вартість проекту системи AS/RS	—	—	450000	100 %

Джерело: сформовано автором

Для складу ТОВ «Епіцентр К», 3 коридори, ≈ 750 палетомісць, ціни постачальника: ТОВ «Альфа-Тех», м. Дніпро.

Таблиця 3.13 – Деталізований орієнтовний кошторис проекту системи AS/RS

№	Стаття витрат	Опис робіт / постачання	Орієнтовний розрахунок	Ціни постачальника ТОВ «Альфа-Тех»	Вартість, грн	Частка у загальному кошторисі
1	2	3	4	5	6	7
1	Постачання обладнання (stacker-крани, стелажі, рейкові колії,	Закупівля основного обладнання системи AS/RS: - stacker-крани (по одному на кожен коридор);	3 stacker-крани × 300000 = 900000 грн 3 комплекти стелажів і рейок × 200000 = 600000 грн	stacker-кран – 300000 грн/од. Стелажі, рейки – 200000 грн/коридор	1500000	51 %

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6	7
	елементи управління)	- стелажі, рейкові колії, елементи управління.	Разом: 1500000 грн			
2	Монтаж і пуско-налагоджувальні роботи	Встановлення та налагодження стелажів, кранів і рейок; підключення електричних систем; тестування.	Повний комплекс монтажу для 3 коридорів	Орієнтовна ставка для цього масштабу	480000	16 %
3	Інтеграція з WMS/ERP та налаштування ПЗ	Інтеграція системи AS/RS із внутрішніми WMS/ERP для управління палетомісцями, рухом товару та звітністю.	Повна інтеграція програмного рівня	Пакет інтеграції ПЗ – 300000 грн	300000	10 %
4	Навчання персоналу та технічна документація	Проведення навчань для операторів, механіків, IT-фахівців; підготовка експлуатаційної документації.	Повний курс підготовки персоналу	Навчання персоналу – 120000 грн	120000	4 %
5	Гарантія, сервіс, супровід (1 рік)	Гарантійне обслуговування та технічна підтримка системи протягом 12 місяців.	Річний сервісний контракт	Сервіс – 180000 грн/рік	180000	6 %
6	Додаткові витрати (електрика, транспорт,	Перевезення обладнання, підведення електроживлення,	Комплекс забезпечення та резервні витрати	Орієнтовно – 370000 грн	370000	13 %

	інфраструктура, резерв 10 %)	підготовка інфраструктури, непередбачені витрати.				
7	Разом:	Загальна вартість проекту системи AS/RS	—	—	2950000 грн	100 %

Джерело: сформовано автором

Для складу ТОВ «Епіцентр К», 3 коридори, ≈ 750 палетомісць;
ціни постачальника: ТОВ «Логістик Сервіс», м. Київ склад 2.

Таблиця 3.14 – Деталізований орієнтовний кошторис проекту системи AS/RS

№	Стаття витрат	Опис робіт / постачання	Орієнтовний розрахунок	Ціни постачальника ТОВ «Логістик Сервіс»	Вартість, грн	Частка у загальному кошторисі
1	2	3	4	5	6	7
1	Постачання обладнання (stacker-крани, стелажі, рейкові колії, елементи управління)	Закупівля основного обладнання системи AS/RS: - stacker-крани (по одному на кожен коридор); - стелажі, рейкові колії, елементи управління.	3 stacker-крани $\times$ 320000 = 960000 грн 3 комплекти стелажів і рейок $\times$ 210000 = 630000 грн Разом: 1590000 грн	stacker-кран – 320000 грн/од. Стелажі, рейки – 210000 грн/коридор	1590000	50 %
2	Монтаж і пуско-налагоджувальні роботи	Встановлення та налагодження стелажів, кранів і рейок; підключення електросистем; тестування.	Повний комплекс монтажу для 3 коридорів	Орієнтовна ставка – 520000 грн	520000	16 %
3	Інтеграція з WMS/ERP та налаштування ПЗ	Інтеграція системи AS/RS із внутрішніми WMS/ERP для управління палетомісцями, рухом товару та звітністю.	Повна інтеграція програмного рівня	Пакет інтеграції ПЗ – 340 000 грн	340000	11 %

4	Навчання персоналу та технічна документація	Проведення навчань для операторів, механіків, ІТ-фахівців; підготовка експлуатаційної документації.	Повний курс підготовки персоналу	Навчання персоналу – 130000 грн	130000	4 %
---	---	---	----------------------------------	---------------------------------	--------	-----

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6	7
5	Гарантія, сервіс, супровід (1 рік)	Гарантійне обслуговування та технічна підтримка системи протягом 12 місяців.	Річний сервісний контракт	Сервіс – 200000 грн/рік	200000	6 %
6	Додаткові витрати (електрика, транспорт, інфраструктура, резерв 10 %)	Перевезення обладнання, підведення електроживлення, підготовка інфраструктури, непередбачені витрати.	Комплекс забезпечення та резервні витрати	Орієнтовно – 370000 грн	370000	12 %
7	Разом:	Загальна вартість проєкту системи AS/RS	—	—	3150000 грн	100 %

Джерело: сформовано автором

Усі суми наведено в поточних цінах постачальника ТОВ «Логістик Сервіс» станом на IV квартал 2025 р. Вартість включає базовий комплект обладнання, програмне забезпечення, монтаж, інтеграцію та навчання персоналу. Узагальнена порівняльна таблиця трьох постачальників систем AS/RS для складу ТОВ «Епіцентр К» зведена в таблицю 3.15. Вона систематизує всі ключові статті витрат і дозволяє швидко побачити різницю між комерційними пропозиціями ТОВ «ССК Україна», ТОВ «Альфа-Тех» та ТОВ «Логістик Сервіс».

Отже, найекономічніший варіант (мінімальний пакет) – пропозиція ТОВ «ССК Україна», орієнтовна сума $\approx 2,45$ млн грн. Вартість нижча за рахунок

локального виробництва та нижчої ціни на stacker-крани (≈ 250000 грн/од.). ТОВ «Альфа-Тех» пропонує середній рівень вартості $\approx 2,95$ млн грн – вища ціна на обладнання, але стабільна якість і короткі терміни поставки. ТОВ «Логістик Сервіс» має найбільший кошторис $\approx 3,15$ млн грн, але включає ширший пакет сервісного супроводу та оновлену інтеграцію з ERP/WMS-модулями. Цінова різниця між найдешевшим і найдорожчим варіантом становить приблизно 700000 грн ($\approx 29\%$), що може бути критичним при визначенні економічно доцільного підрядника.

Таблиця 3.15 – Порівняльна таблиця кошторисів постачальників систем AS/RS

№	Стаття витрат	ТОВ «ССК Україна»	ТОВ «Альфа-Тех»	ТОВ «Логістик Сервіс»
1	Постачання обладнання	1200000 грн (50 %)	1500000 грн (51 %)	1590000 грн (50 %)
2	Монтаж і пуско-налагоджувальні роботи	400000 грн (16 %)	480000 грн (16 %)	520000 грн (16 %)
3	Інтеграція з WMS/ERP, налаштування ПЗ	250000 грн ($\approx 10\%$)	300000 грн ($\approx 10\%$)	340000 грн ($\approx 11\%$)
4	Навчання персоналу, документація	100000 грн ($\approx 4\%$)	120000 грн ($\approx 4\%$)	130000 грн ($\approx 4\%$)
5	Гарантія, сервіс, супровід (1 рік)	150000 грн ($\approx 6\%$)	180000 грн ($\approx 6\%$)	200000 грн ($\approx 6\%$)
6	Додаткові витрати (електрика, транспорт, резерв)	350000 грн ($\approx 14\%$)	370000 грн ($\approx 13\%$)	370000 грн ($\approx 12\%$)
7	Загальна вартість проєкту	≈ 2450000 грн	≈ 2950000 грн	≈ 3150000 грн
8	Різниця до найдешевшого варіанту (ССК Україна)	—	+ 500000 грн (+ 20 %)	+ 700000 грн (+ 29 %)

Джерело: сформовано автором

Таким чином за найбільш економічно обґрунтований варіант кошторисної пропозиції приймаємо кошторис ТОВ «ССК Україна». На його основі здійснюється подальший розрахунок очікуваного економічного ефекту

від впровадження системи AS/RS, а також маємо на увазі те, що впровадження автоматизованої системи зберігання і відбору (AS/RS) у складі ТОВ «Епіцентр К» спрямоване на підвищення ефективності логістики, скорочення трудомісткості складських операцій, зменшення втрат та підвищення точності обліку товарів. Для оцінки економічної доцільності застосуємо ROI (Return on Investment), NPV (Net Present Value) та строк окупності інвестицій (Payback Period, PBP).

Початкові інвестиції за кошторисом ТОВ «ССК Україна» складають 2 450 000 грн, розподілені по статтях витрат, що враховують обладнання, монтаж, інтеграцію ПЗ, навчання персоналу, гарантію та додаткові витрати. Очікуваний економічний ефект від впровадження системи розподілемо на 3 роки:

Рік	Додатковий дохід / економія, грн
1	100000
2	1200000
3	1400000

Розрахунок ROI та NPV

$$ROI = \frac{\text{Сумарний економічний ефект} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$$

NPV:

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

$$NPV = \frac{1\,000\,000}{1,12^1} + \frac{1\,200\,000}{1,12^2} + \frac{1\,400\,000}{1,12^3} - 2\,450\,000 \approx 395\,857 \text{ грн}$$

Обґрунтування строку окупності (PBP) визначається як період, протягом якого накопичені додаткові грошові потоки покривають початкові інвестиції:

1-й рік: 1000000 грн → залишок до окупності: 2450000 – 1000 000 = 1450000 грн.;

2-й рік: 1200000 грн → залишок: 1450000 – 1200000 = 250000 грн.;

3-й рік: 1400000 грн → залишок покрито, система окупилася за 3 роки.

Строк окупності 3 роки є оптимальним для ритейлу, що підтверджує доцільність інвестицій у сучасні автоматизовані складські системи.

Таблиця 3.16 – Розрахунок ROI, NPV та строку окупності

Показник	Розрахунок	Значення
Сумарний економічний ефект, грн	$1000000 + 1200000 + 1400000$	3600000
Початкові інвестиції, грн	–	2450000
ROI, %	$(3600000 - 2450000) / 2450000 \times 100\%$	46,9
CF ₁ дисконтування, грн	$1000000 / (1 + 0,12)^1$	892857
CF ₂ дисконтування, грн	$1200000 / (1 + 0,12)^2$	956000
CF ₃ дисконтування, грн	$1400000 / (1 + 0,12)^3$	997000
NPV, грн	$CF_1 + CF_2 + CF_3 - IC$	395857
Строк окупності, роки	PBP = період покриття IC накопиченими CF	3
Висновок	ROI > 0, NPV > 0, PBP ≤ 3 роки ⇒ економічно доцільний	–

Джерело: сформовано автором

Впровадження системи AS/RS за кошторисом ТОВ «ССК Україна» економічно доцільне, з високим ROI (47%), доданою вартістю NPV (~396 тис. грн) і оптимальним строком окупності 3 роки, що відповідає стандартам інвестиційної привабливості для ритейлу.

Таблиця 3.17 – Аналіз ризиків впровадження

Категорія ризику	Потенційні проблеми	Рекомендації
Технічні	Збій обладнання, несумісність з WMS/ERP, затримки монтажу	Страховання обладнання, гарантійний супровід, перевірка сумісності
Фінансові	Перевищення кошторису через додаткові роботи або підвищення цін	Контроль бюджету, контрактні умови з фіксованою вартістю
Операційні	Недостатня кваліфікація персоналу, низька адаптація до нових процесів	Додаткове навчання, супровід впровадження, наставництво
Зовнішні	Перебої електропостачання, транспортні затримки, форс-мажор	Резервні джерела енергії, страхування ризиків, планування логістики

Джерело: сформовано автором

Очікуваний економічний ефект від впровадження системи AS/RS сформуємо у таблицю 3.18.

Таблиця 3.18 – Прогнозовані зміни основних показників після впровадження AS/RS

Показник	Консервативний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Обґрунтування
1. Зменшення трудомісткості складських операцій	–20%	–30%	–50%	У відкритих джерелах (ELF Automation) наведено зниження 50–70%; ми беремо помірніші значення.
2. Скорочення витрат на персонал складу	–15%	–25%	–40%	Прямопропорційно трудомісткості; 3S Automation вказує на «суттєве скорочення».
3. Оптимізація часу відбору (підбору) товару	–30%	–45%	–60%	Дані компаній-виробників AS/RS – час може скоротитися вдвічі.
4. Зростання точності обліку запасів	98,5%	99,5%	99,9%	Згідно з GlobeNewswire, AS/RS забезпечує точність > 99%.
5. Зменшення помилок комплектування	–40%	–60%	–80%	Прямий результат автоматизації; наведених абсолютних значень у джерелах немає, але відсотки типові.
6. Зростання щільності зберігання / економія площі	+30%	+45%	+60–85%	ELF Automation: економія площі 60–85%. У консервативному та базовому – середні значення.
7. Підвищення пропускної здатності складу	+20%	+35%	+50%	Прямий ефект від зменшення часу обробки операцій.
8. Скорочення операційних витрат складу	–10%	–25%	–40%	3S Automation вказує на можливе скорочення до 40%.
9. Зменшення втрат від пересорту, пошкоджень, недостач	–20%	–40%	–60%	Наслідок підвищення точності до >99%.
10. Зростання продуктивності праці персоналу	+15%	+30%	+50%	На основі загального підвищення ефективності роботизації.

Джерело: сформовано автором

Впровадження автоматизованої системи AS/RS на складі ТОВ «Епіцентр К» забезпечує:

- зниження трудомісткості операцій до 25–35%;
- скорочення часу відбору та відвантаження до 40–60%;
- підвищення точності обліку до 99,9% (у прикладі +4,9% від початкового рівня);
- збільшення щільності використання складських площ на ~33,3%, що еквівалентно зниженню потреби у площі приблизно на 25%.

Ці показники дозволяють підтвердити зниження витрат на обслуговування складу, збільшити швидкість обробки та покращити точність обліку товарів. Отже, реалізація системи AS/RS є доцільним і економічно обґрунтованим рішенням для інвестувати в інноваційні технології ТОВ «Епіцентр К».

Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» у контексті сучасних трансформацій роздрібної торгівлі, цифровізації та ускладнення логістичних ланцюгів. Проведений аналіз засвідчив, що інноваційний розвиток підприємства має системний і багатовекторний характер та базується на поєднанні технологічних, організаційних, цифрових і управлінських рішень. Встановлено, що стратегічні орієнтири інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» формуються навколо цифрової трансформації, автоматизації логістичних процесів, розвитку омніканальної моделі збуту, впровадження ESG-ініціатив та інвестування в людський капітал. Зростання витрат на R&D у поєднанні з підвищенням частки доходів від інноваційної продукції свідчить

про результативність обраної інноваційної стратегії та її відповідність довгостроковим цілям підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливу увагу в третьому розділі приділено економічному обґрунтуванню впровадження автоматизованої системи зберігання та вилучення товарів (AS/RS) як ключового інструменту підвищення ефективності логістики. Доведено, що використання AS/RS дозволяє суттєво скоротити трудомісткість складських операцій, зменшити операційні витрати, підвищити щільність зберігання, точність обліку та швидкість обробки товаропотоків. Запропоновані технічні рішення є адаптованими до масштабів і специфіки діяльності ТОВ «Епіцентр К» та передбачають можливість модульного розширення в майбутньому.

Отже, результати третього розділу підтверджують, що впровадження системи AS/RS та пов'язаних з нею інноваційних заходів є стратегічно доцільним і економічно обґрунтованим напрямом розвитку ТОВ «Епіцентр К». Запропонований комплекс інновацій формує основу для підвищення операційної ефективності, фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та ризиконасиченого ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У роботі комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти управління ефективністю інноваційної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр К» в умовах структурних трансформацій економіки, цифровізації та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Досягнута мета роботи підтверджується логічною послідовністю викладення матеріалу. У процесі дослідження встановлено, що інноваційна діяльність у сучасних умовах виступає не допоміжною, а системоутворювальною складовою розвитку підприємства. Узагальнення положень класичних і сучасних теорій інновацій дозволило обґрунтувати, що ефективність інновацій визначається не окремими технологічними рішеннями, а здатністю підприємства інтегрувати знання, ресурси та управлінські механізми у єдину стратегічну систему. Доведено доцільність використання комплексного підходу до оцінювання інноваційної діяльності, який поєднує фінансові, операційні та нефінансові показники, що є особливо актуальним для великих багатoproфільних компаній роздрібно́ї торгівлі.

Практика ТОВ «Епіцентр К» засвідчує, що саме комплексність інноваційної стратегії дозволяє компанії еволюціонувати від класичного рітейлера до багатофункціональної омніканальної екосистеми.

Аналітична частина роботи підтвердила практичну значущість теоретичних положень. Проведений аналіз господарської та інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» засвідчив, що підприємство володіє значним фінансово-економічним потенціалом і реалізує послідовну інноваційну стратегію, орієнтовану на цифрову трансформацію, розвиток логістичної інфраструктури та омніканальних каналів збуту. Динаміка показників NPV, ROI та структура інвестиційного портфеля довели, що інновації виступають одним із ключових драйверів зростання фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій компанії. Водночас виявлено, що окремі напрями інновацій, зокрема соціальні та екологічні, характеризуються відкладеним

економічним ефектом, проте формують довгострокові нематеріальні переваги, які підвищують стійкість бізнесу. Розроблено та економічно обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К», зокрема шляхом впровадження автоматизованої системи зберігання та вилучення товарів (AS/RS). Доведено, що автоматизація логістичних процесів забезпечує істотне зниження операційних витрат, підвищення продуктивності праці та якості управління товаропотоками. Результати розрахунків інтегральних показників ефективності інвестицій підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів і їх відповідність стратегічним цілям підприємства. SWOT-аналіз і сценарне прогнозування засвідчили, що за умови ефективного управління ризиками інноваційні проєкти здатні сформувати синергійний ефект та підвищити адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища.

Економічна оцінка результативності запропонованих інноваційних заходів підтвердила їх доцільність і фінансову ефективність. Розраховані показники NPV, IRR та строку окупності свідчать, що інвестиції у впровадження AS/RS забезпечують позитивний економічний ефект у середньостроковій перспективі та створюють передумови для зростання рентабельності операційної діяльності. Порівняльний аналіз комерційних пропозицій постачальників обладнання дозволив визначити економічно обґрунтовані варіанти реалізації проєкту з урахуванням співвідношення вартості, функціональності та сервісної підтримки. SWOT-аналіз і сценарне прогнозування показали, що, попри наявність капіталомістких та макроекономічних ризиків, інноваційні проєкти мають значний потенціал створення синергійного ефекту за умови поетапного впровадження, чіткого моніторингу KPI та активного управління ризиками. Поєднання автоматизації складів із цифровими платформами, омніканальними рішеннями та розвитком сервісних напрямів здатне суттєво зміцнити ринкові позиції підприємства.

Узагальнюючи отримані результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне управління інноваційною діяльністю на підприємстві

торгівлі повинно базуватися на системному поєднанні стратегічного бачення, економічного обґрунтування інвестиційних рішень та постійного моніторингу результативності. Запропоновані в роботі узагальнення та практичні рекомендації мають прикладну цінність і можуть бути використані в діяльності ТОВ «Епіцентр К», а також інших підприємств торгівлі, що орієнтуються на інноваційний шлях розвитку в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безгін К. С. Управління інноваціями: Навчальний посібник / К. С. Безгін, Ю. М. Клименко // Заг. ред. К. С. Безгіна. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/235/1/21_%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D0%BC%D0%B8_2019.pdf
2. Бліщук К., Стефанишин Б. Управління інноваційним розвитком організації. *Економіка та суспільство*, (68). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64>
3. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Лежньова А. В. Проблеми інноваційного розвитку України. *Економічний простір*. 2015. № 95. С. 71–81.
4. Ведюк Я. В., Кононенко Ж. А., Гребенюк Д. Інноваційний імператив: формування та утримання конкурентних позицій на ринку: Матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., 20-21 травня 2025 р. Інноваційний потенціал та правове забезпечення соціально-економічного розвитку України: виклики глобального світу. / Полт. ін-т економіки і права ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»; ред. колег.: Н. Мякушко (голова), Р. Шаравара, Р. Басенко та ін.; відп. ред. Р. Басенко. Полтава: ППЕП, 2025. С. 110-113. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15200>
5. Ведюк Я. Р., Зінченко О. М. Статистичний аналіз економічних трендів у часовій перспективі. XI Міжнародна науково-практична конференція «Наука і молодь в XXI сторіччі». (м. Полтава, 10 листопада 2025 року). Полтава: ПУЕТ. 2025.
6. Ведюк Я. Р., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Управління ефективністю інноваційної діяльності на основі ресурсного підходу. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* / за заг. ред. д-ра

екон. наук, професора М. Є. Рогози, Г. В. Карнаухової (м. Полтава, 18-19 грудня 2025 року). Полтава: ПУЕТ, 2025.

7. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3(45). С. 213–217.

8. Гальчинський А.С. Економічна методологія. Логіка оновлення: Курс лекцій. Київ: «АДЕФ-Україна», 2014. 572 с.

9. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Харків: Константа, 2006. 272 с.

10. Гетьман Т. М. Управління витратами на підприємстві: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 160 с.

11. Гринько Т. В., Кащіна К. С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. 2019. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee11e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e>

12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Джеймс Р. М. Стратегічне управління: Концепції та випробувана практика: підручник. Київ: Видавничий дім «Ін Юре», 2019. с. 336

14. Діденко Є. О., Андрушко А. А. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6670>.

15. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. *Ефективна економіка*. № 1. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.52

16. Діденко Є. О., Павленко А. В. Особливості інноваційного розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Science and innovation: Collection of scientific articles*. Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2018. Р. 201-208.

17. Досьє ділової репутації. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua>

18. Інвестиційні можливості в Україні. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/>

19. Інвестор номер один: Епіцентр вкладає мільярди в торгові об'єкти. 20 березня 2024. URL: https://epravda.com.ua/publications/2024/03/20/710662/?utm_source=chatgpt.com
20. Інноваційна Україна – 2020: національна доповідь/за ред. В. М. Гейця та ін. Київ: НАН України, 2015. 336 с.
21. Інтернет-магазин 27.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/shop/>
22. Ковтуненко К. В., Коцага А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. *Бізнес Інформ.* 2020. № 5. С. 43–55.
23. Колесник М., Чернишова Т., Мізик В. Відкриті інновації та захист інтелектуальної власності як сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, № 4 (90), 2021. С. 24-29. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.4.4>
24. Колесник М.В., Командровська В.Є., Созинова І.В. Відкриті інновації як прояв сучасної моделі інноваційного процесу. *Інтелект XXI*. 2019. № 6. С. 73–78.
25. Кононенко Ж. А., Грибовська Ю. М., Ходаківська Л. О. Фактори зміни величини фінансових результатів підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 27 – 32. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf.
26. Кононенко Ж. А., Ходаківська Л. О., Грибовська Ю. М. Економічна інформація як інструмент управління підприємством. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 83–87. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/19-2020/kononenko.pdf>.
27. Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Кононенко О. А. Факторний аналіз фінансових результатів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 69. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/17.pdf
28. Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Яковенко Т. І. Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища

підприємства. *Проблеми економіки*. № 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-136-142>

29. Кононенко Ж. А., Песцова-Світалка О. С., Петренко В. О. Прогнозування фінансових результатів як елемент планування розвитку діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. URL: www.market-infr.od.ua

30. Кононенко Ж. А., Шаравара Р. І., Яковенко Т. І. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. *Економіка та суспільство*, № 62. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>

31. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4973/1/Копытко-Blaha.pdf>

32. Косцик Р. С. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність, методи, значення та принципи здійснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2012. С. 320–328.

33. Миколайчук І. П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2019. № 2 (42). С. 53-62. DOI: 10.5281/zenodo.3407398.

34. Міщенко А. В., Сидоренко Л. П. Моделі управління інноваціями в організаціях: адаптація до сучасних викликів. *Вісник менеджменту та інновацій*. 2023. № 7(1). С. 37–51.

35. Оборот українського ритейлу у 2023 році сягнув 1,5 трлн грн, перевищивши довоєнний рівень на 100 млрд грн. URL: https://www.retailers.ua/news/menedjment/14064-oborot-ukrayinskogo-riteylu-u-2023-rotsi-syagnuv-15-trln-grn-perevischivshi-dovoyenniy-riven-na-100-mlrd-grn?utm_source=chatgpt.com

36. Офіційна сторінка ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/>

37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

38. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/>
39. Попова І. А. Концептуальні підходи до сутності стимулювання інноваційної активності працівників. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 46-49.
40. Про інноваційну діяльність. Закон України від 4.07.2002 р. No 40-IV. Редакція від 13.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
41. Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4-8.
42. Пушкар М. І. Фінансова звітність: зміст, методика складання та аналіз. Київ: КНЕУ. 2017. 154 с.
43. Рейтинг компаній України, чистий річний дохід яких становить від 1 млрд грн. URL: <https://top-1000.com.ua/>
44. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с
45. Руденко І. В., Постольна Н. О., Голованова О. М. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств України. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2019. No 5(58). С. 18–22.
46. Сайт Лига.Досьє+1. URL: https://file.liga.net/ua/ua/public/index.php/ua/companies/epitsentr?utm_source=chatgpt.com
47. Сайт Amazon. URL: <https://www.amazon.com/>
48. Сайт Forbes Україна. URL: https://forbes.ua/news/vitorg-epitsentr-k-zris-na-137-do-797-mlrd-grn-u-2024-rotsi-30052025-30182?utm_source=chatgpt.com
49. Сайт IKEA. URL: <https://www.ikea.com/ua/uk/>
50. Сайт Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/>
51. Сайт rozetka.report. URL: https://rozetka.report/reports/report2019.pdf?utm_source=chatgpt.com
52. Сайт Walmart. URL: <https://www.walmart.com/>
53. Сайт Zara. URL: <https://www.zara.com/ua/>

54. Сайт Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/>
55. Сайт Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/32490244_tovarystvo_z_obmezhenou_vdpovdalnstu_epicentr_k
56. Сайт Система онлайн-сервіс перевірки компаній. <https://youcontrol.com.ua/>
57. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів/ авт.-упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилаєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. Київ: Парламент. вид-во, 2009. 632 с.
58. Сучасна економічна наука: теорія і практика: *Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю*, 30 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. 179 с. https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2023/xiii-vnpikm-sentp/zbirnik_30_11_2023_3.pdf?utm_source=chatgpt.com
59. Терешко Ю. В., Петрашевська А. Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ, 2016. 116 с.
60. Тимофєєнко В. В., Невмержицька С. М. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: матеріали *Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 27 грудня 2019 року. Київ : ТОВ «ВІПО», 2019. С. 257–260.
61. Труш І. М. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 138–149.
62. Управління інноваційним розвитком підприємства: моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с.
63. Управління інноваціями: навч. посібник / О.І. Гуторов, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок. – Вид. 2-ге, доп. Харків:

«Діса плюс», 2016. 266 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1604_58718674.pdf

64. Федулова Любов Іванівна Інноваційний розвиток підприємства : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Федулова, Е. М. Забарна, С. В. Філіппова. – Одеса, ОНПУ: Бондаренко М. О., 2016. 700 с. URL: https://economics.net.ua/files/scientific-base/study-materials/fedylova_filippova_zabarna_2016.pdf

65. Шаравара Р. І., Кононенко Ж. А. Фінансовий потенціал підприємства: етапи моделювання та діагностики. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»* № 6, 2023. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?cat=87>

66. Шипуліна Ю. С., Кондратенко Ю. Ю., Барабаш І. І. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічні підходи та інструменти управління. *Журнал економічних досліджень та розвитку*. 2022. № 5 (3). С. 89–105.

67. Шумпетер Йозеф А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242с. ISBN 978-966-518-580-2. https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Teoriia_ekonomichnoho_rozvytku_Doslidzhennia_prybutkiv_kapitalu_kredytu_vi_dsotka_ta_ekonomichnoho_ts/

68. Щербань В. М., Козубенко Л. Л. Топарно-інноваційна політика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 396 с.

69. Як час спливає: Від епохи промислових революцій до інформаційної революції / Крис Фрімер, Франсиско Лука [пер. з англ. Руслана Ткачука]. Київ: Києво-Могилянська академія, 2008. С. 446-447.

70. Barney J.B. Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. №.1 P.41-56. DOI: [dx.doi.org/10.2307/259393](https://doi.org/10.2307/259393).

71. Freeman C., Clarc C., Soete L. Unemployment and Technical Innovation. L., 1982.

72. Foster G. Financial statement analysis. Pearson, 2018. 306 p. 33.
73. Harrison R. Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods. John Wiley & Sons, 2018. 278 p.
74. Moore G. A. Darwin and the demon: innovating within established enterprises. *Harvard Business Review*. 2004. №82 (7/8). P. 86–92

ДОДАТКИ