

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістр

на тему: «СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ КОМПАНІЇ В УМОВАХ
ГОСПОДАРСЬКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
(на прикладі компанії ТОВ "ЕПІЦЕНТР К")»

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Олег НЕШКАРОДОВ



Керівник:



д.е.н., професор Ганна КОЛОМІЄЦЬ

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга МЕЛЕНЦОВА

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Володимир РОДЧЕНКО

Підпис

ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“30” червня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

НЕШКАРОДОВА ОЛЕГА ОЛЕКСІЙОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Стратегічні рішення компанії в умовах господарської невизначеності (на прикладі компанії ТОВ «ЕПЦЕНТР К»)»

Керівник роботи: Коломієць Ганна Миколаївна, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ГОСПОДАРСЬКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.

1.1. Господарська невизначеність, як властивість сучасного господарського розвитку.

1.2. Стратегії зростання: зміст, та еволюція теоретичних підходів.

2. СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ В РІТЕЙЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ.

2.1. Світовий досвід вибору стратегій в ритейлі будівельними матеріалами.

2.2. Головні тренди ринку ритейлу будівельними матеріалами в Україні.

3. ЕПЦЕНТР: СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.

3.1. Трекінг стратегій зростання компанії ТОВ "ЕПЦЕНТР К".

3.2. Оптимізація ризиків стратегій зростання компанії ТОВ "ЕПЦЕНТР К".

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію за темою дослідження.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури.
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент


підпис

Олег НЕШКАРОДОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Ганна КОЛОМІЄЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ГОСПОДАРСЬКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	9
1.1. Господарська невизначеність, як властивість сучасного господарського розвитку.....	9
1.2. Стратегії зростання: зміст, та еволюція теоретичних підходів.....	19
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ В РІТЕЙЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ.....	28
2.1. Світовий досвід стратегій в ритейлі будівельними матеріалами.....	28
2.2. Головні тренди ритейлу будівельними матеріалами в Україні.....	33
РОЗДІЛ 3. ЕПІЦЕНТР: СТРАТЕГІЯ ЗРОСТАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	46
3.1. Трекінг стратегій зростання ТОВ «Епіцентр К».....	46
3.2. Оптимізація ризиків стратегій зростання компанії ТОВ "ЕПІЦЕНТР К".....	55
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне ділове середовище характеризується високим ступенем невизначеності та динамічності. У світі, де технологічні інновації перетворюють бізнес-ландшафт, політичні, економічні та військові події впливають на глобальні ринки, постійно змінюються клієнтські очікування, компанії стикаються з викликами, що потребують не лише оперативної реакції, а й стратегічного мислення. В умовах господарської невизначеності, успішні організації змушені розробляти і застосовувати стратегії та приймати стратегічні рішення, які дозволяють їм адаптуватися до змін, виділятися на ринку і зберігати стійкість. Стратегічні рішення – це результат вибору варіанту дій, спрямованих на досягнення стратегічної мети. Вони визначають загальний напрямок розвитку фірми, і суттєво впливають на її конкурентоспроможність в тривалому періоді.

Серед найвідоміших дослідників у галузі стратегічного менеджменту можна виділити наступних:

- Альфред Чандлер (Alfred Chandler) - один із засновників стратегічного менеджменту, який обґрунтував необхідність координації стратегії та структури організації; [1]
- Ігор Ансов (Igor Ansoff) - розробив матрицю Ансоффа, яка є одним із найпопулярніших інструментів стратегічного планування; [2]
- Пітер Друкер (Peter Drucker) - один із найвпливовіших теоретиків менеджменту. У своїх роботах він підкреслив важливість стратегічного мислення для успіху організації; [3]
- Кеннет Рітмер (Kenneth R. Andrews) - розробив модель «7S», яка є системним підходом до стратегічного управління. Модель «7S» розглядає сім ключових факторів, які впливають на стратегію організації: стратегія, структура, система, стиль, персонал, спільні цінності та навички; [4]
- Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) - відомий своїми дослідженнями організаційної поведінки та стратегічного менеджменту запропонував

модель стратегії п'яти «Р», яка розглядає стратегію як процес, який включає в себе п'ять взаємопов'язаних елементів: позицію, планування, позиції, сценарії та перспективи; [5]

- Майкл Портер - розробив теорію стратегії конкуренції для практичного застосування в різних галузях [6].

Також важливо відзначити й інших світових дослідників, таких як Джон Віл'ямс, Кеннет Кларк, Джон Коттер, Майкл Х. Мексон.

Разом з тим прийняття стратегічних рішень в умовах господарської невизначеності потребують пильної уваги експертів та бізнесу.

На сьогоднішній день головним джерелом невизначеності в Україні є війна та бойові дії на значних територіях нашої країни. У нинішній ситуації у всіх сферах бізнесу постала проблема швидкої та безпрограшної реакції на зміни та ризики які з'являються у середині нашої країни. Стратегічні рішення, ухвалюванні компаніями, мають вирішальне значення в виживанні, досягненні їхніх цілей і забезпеченні довгострокового успіху. Ці рішення включають у себе вибір шляхів розвитку, виділення ресурсів, визначення конкурентних переваг і адаптацію до мінливого середовища. Однак, в умовах невизначеності, процес розроблення та реалізації стратегії стає складнішим і вимагає глибокого аналізу, інноваційного мислення та гнучкості. Дослідження питання дозволить сформулювати комплексне розуміння проблеми, основних ризиків та принципів для розробки стратегій та рішень компаніям в Україні.

Мета дослідження - на основі узагальнення наукових розробок та бізнес практик стосовно стратегій зростання систематизувати підходи до вибору напрямів управління зростанням фірми на ринку рітейлу будівельних матеріалів в умовах сучасної невизначеності господарства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Розкрити зміст господарської невизначеності, як властивості сучасного господарського розвитку та чинники, що її продукують;
- Визначити теоретичні підходи до стратегій зростання як основи вибудовування управління фірмою в довгостроковому вимірі;
- Узагальнити світовий досвід стратегій зростання в ритейлі будівельними матеріалами;
- Виокремити головні тренди ритейлу будівельними матеріалами в Україні;
- Новелізувати трекінг стратегій ТОВ «Епіцентр К» та ідентифікувати їх зміну;
- Обґрунтувати оптимізацію ризиків стратегій ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є вибір стратегій зростання фірми, як ключовий засіб управління адаптацією компанії до змін зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є зміна стратегій зростання компанії ритейлу будівельних матеріалів в контексті радикальної невизначеності.

Методами дослідження в кваліфікаційній роботі є :

- Метод узагальнення щодо трактовки господарської невизначеності;
- Факторний метод - для розкриття змісту чинників, що продукують невизначеність;
- Метод системного аналізу стратегій зростання в сучасних умовах;
- Метод порівняння - для аналізу світового досвіду удосконалення стратегій компаній ритейлу будівельних матеріалів;
- Статистичний аналіз, застосований для характеристики трендів на національному ринку ритейлу будівельними матеріалами;
- Історико-еволюційний метод для відображення трекінгу стратегій зростання компанії ТОВ «Епіцентр К»;

- SWOT аналіз, застосований для систематизації ризиків компанії ТОВ «Епіцентр К».

Наукова новизна - наукова новизна проведеного дослідження полягає в удосконаленні комплексу інструментів процесу прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності шляхом застосування трекеру стратегій зростання та SWOT-аналізу ризиків стратегій.

Теоретичною основою роботи є фундаментальні розробки по менеджменту, стратегічному менеджменту, ризик-менеджменту та маркетингу.

Інформаційною базою є статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України.

Практична значимість роботи полягає в системному аналізі стратегій зростання компанії ТОВ «Епіцентр К», визначені ризиків, які виникають при зміні стратегій та розробці пропозицій, щодо прийняття стратегічних рішень в умовах господарської невизначеності компанії ТОВ «Епіцентр К», які доцільні в бізнес практиці.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 67 найменування. У тексті роботи розміщено 7 рисунків та 2 таблиці. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки, з яких основного тексту – 68 сторінки.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Результати кваліфікаційної роботи були обговоренні на X міжнародній науково-практичній конференції «**Innovative scientific research: theory and practice**», 21-24 листопада 2023 р.

Наукові публікації : Коломієць Г.М., Нешкародов О.О. «Апгрейд бізнесу як засіб повоєнного відновлення економіки країни», 21-24 листопада, 2023 р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ГОСПОДАРСЬКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Господарська невизначеність, як властивість сучасного господарського розвитку

Сучасна господарська реальність відзначається великою кількістю змінних та факторів, які впливають на бізнес-процеси підприємств та організацій. Господарська невизначеність є ключовим аспектом цієї реальності і стала важливим об'єктом дослідження для економістів, менеджерів та стратегічних аналітиків.

Поняття господарської невизначеності відображає ступінь непередбачуваності та ризику, які пов'язані з прийняттям рішень у сфері економіки та бізнесу. Вона виникає внаслідок низки факторів, таких як політичні зміни, економічні коливання, технологічні інновації, конкурентна боротьба, природні катастрофи та інші події, які можуть суттєво вплинути на діяльність організацій.

Господарська невизначеність включає в себе дві основні складові:

- Невизначеність у зовнішньому середовищі: це означає, що деякі змінні та фактори, що впливають на діяльність підприємства, неможливо передбачити або прогнозувати з впевненістю.
- Невизначеність у внутрішній сфері: ця складова вказує на те, що навіть при наявності достатньої інформації, процеси внутрішнього управління та реалізації стратегій можуть бути під впливом несподіваних обставин.

Господарська невизначеність як об'єкт політико-економічного дослідження являє собою відносини між економічними суб'єктами в умовах багатоваріантного розвитку господарської ситуації, достовірної інформація про які відсутня.

Чинники, що продукують невизначеність, доцільно згрупувати так:

чинники першого порядку – зміни природи, зміни виробництва (тобто природи, створеної людиною) і зміни людської природи;

чинники другого порядку – недостатні дані про зміни природи, виробництва, людини, перешкоди в процесі їх перетворення в інформацію, обмежені можливості її трансформації в знання.

чинники третього порядку – асиметрія інформації і знань про зміни в природі, виробництві, людині.

Форми прояву цієї асиметрії теж можуть бути класифіковані, а саме:

- свідоме спотворення інформації – грубий опортунізм;
- ненадання інформації – стратегічний опортунізм;
- більш швидке і якісне засвоєння нової інформації, і її використання природний опортунізм. [7]

На основі цих чинників (першого, другого і третього порядку) формуються статичні, адаптивні і раціональні очікування, які і визначають поведінку суб'єктів господарювання. Дію цих чинників охоплюють мета-, макро-, мезо- і мікрорівні. Система цих чинників невизначеності складає її фундаментальну структуру.

Господарська невизначеність є невід'ємною частиною сучасного бізнесу та економіки, і підприємства, які здатні адаптуватися до цієї невизначеності та ефективно приймати рішення в умовах ризику, мають перевагу на ринку. Розуміння поняття господарської невизначеності є ключовим для розробки стратегій та прийняття обґрунтованих рішень у сучасному господарському середовищі.

Господарська невизначеність є яскравим феноменом у сучасному економічному середовищі, і її виникнення та поширення обумовлені численними факторами. Дослідження цих факторів є важливим завданням

для розуміння природи і складності господарської невизначеності. Ось кілька ключових факторів, що спричиняють господарську невизначеність:

Зростаюча взаємозалежність національних економік та міжнародна обмін інформацією та товарами роблять економічну систему більш уразливою до подій у різних країнах і регіонах. Глобальні економічні кризи, політичні конфлікти та інші глобальні фактори можуть швидко перетворити стабільну ситуацію на нестабільну.

Швидкий розвиток технологій призводить до змін у бізнес-моделях і конкурентному середовищі. Нові технології можуть раптово змінити правила гри для багатьох галузей і створити нові можливості та загрози.

Політичні рішення та події, такі як вибори, законодавчі зміни, міжнародні конфлікти та санкції, можуть мати великий вплив на економічну ситуацію і діяльність підприємств.

Зміни клімату призводять до збільшення ризику природних катастроф, таких як повені, горіння лісів та урагани. Ці події можуть мати негативний вплив на підприємства та господарську активність.

Зростаюча конкуренція на ринках та швидкий цикл життя продуктів можуть змушувати підприємства постійно адаптуватися до змін у попиті та технологіях.

Фактори, що спричиняють господарську невизначеність, є складними і взаємодіють один з одним, створюючи ситуацію, де прийняття стратегічних рішень стає складним завданням. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до господарської невизначеності та зменшувати ризики. [8]

Господарська невизначеність є однією з ключових властивостей сучасного бізнес-середовища, і її вплив на стратегічне управління підприємствами та організаціями є важливим аспектом дослідження. Глибоке

розуміння цього впливу дозволяє керівництву приймати кращі стратегічні рішення та ефективно реагувати на зміни у господарському середовищі.

Господарська невизначеність відзначається наступними аспектами впливу на стратегічне управління:

Умови невизначеності створюють додаткові ризики для підприємств. Непередбачувані події можуть вплинути на ринок, фінансовий стан компанії та її конкурентоспроможність. Стратегічні рішення повинні бути спрямовані на зменшення цього ризику та забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Господарська невизначеність вимагає від підприємств здатності швидко адаптуватися до змін у середовищі. Стратегічне управління повинно бути гнучким та спроможним реагувати на нові умови та можливості.

Умови господарської невизначеності можуть призвести до перегляду традиційних методів стратегічного планування. Вони можуть бути менш ефективними в умовах непередбачуваних змін, і, отже, може бути потрібне впровадження більш гнучких та інноваційних підходів до формулювання та виконання стратегій.

В умовах невизначеності правильний доступ до інформації та ресурсів стає критичним. Стратегічне управління повинно зосереджувати увагу на зборі та аналізі інформації, що допомагає прогнозувати зміни в середовищі та розробляти відповідні стратегії.

Враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що господарська невизначеність вимагає від керівництва підприємства збільшити свою увагу до аналізу, стратегічного планування та адаптації. Успішні організації повинні бути готові до змін та реагувати на них швидко та ефективно, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та стійкість в умовах господарської невизначеності. [9]

Систематичне дослідження та розвиток стратегічного управління є ключовим елементом сучасного бізнес-середовища. Однією з основних складових розвитку стратегічного управління є вивчення та аналіз класичних теорій стратегічного управління, які стали основою для розвитку сучасних стратегічних підходів та методик. [10]

Першою класичною теорією є концепція місця підприємства в галузі (індустрії), яка була розроблена Майклом Портером у 1980-х роках. За цією концепцією, стратегія підприємства повинна бути спрямована на досягнення конкурентної переваги відносно інших гравців у галузі. Портер виділяє п'ять сил, що впливають на конкурентне середовище підприємства, і запропонував різні стратегічні підходи для реагування на ці сили. [11]

Іншою класичною теорією є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), розроблена в 1970-х роках. Вона класифікує продукти або бізнес-одиниці підприємства за двома параметрами: ринковою часткою і темпами зростання ринку. Ця матриця допомагає підприємствам визначити свій портфель продуктів і розробити стратегію для кожної з них (зірки, воппі, корови, собаки). [12]

Далі, важливою класичною теорією є модель п'яти сил Коттера, розроблена Майклом Коттером. Ця модель допомагає аналізувати зовнішнє середовище підприємства, визначити загрози і можливості, а також розробити стратегію для підтримання конкурентної переваги. [13]

Не можна не згадати про класичні теорії адміністративного управління, розроблені Генрі Файолом і Максом Вебером. Вони надали важливі підходи до організації і керівництва підприємствами, що допомагають впоратися зі складними аспектами стратегічного управління. [14]

Усі ці класичні теорії стратегічного управління мають свої переваги і недоліки, але вони є фундаментом для подальших досліджень та розвитку стратегічного управління. Сучасні підприємства можуть інтегрувати

елементи цих теорій у свої стратегії та методики, а також поєднувати їх з новими підходами для досягнення успіху в умовах господарської невизначеності та глобалізації.

Глобалізація і технологічні зміни в останні десятиліття суттєво перетворили ландшафт стратегічного управління. Однією з ключових особливостей еволюції стратегічного управління є зростання комплексності та несподіваності факторів, що впливають на підприємства та організації. Звідси виникає потреба в нових стратегічних підходах та підготовці керівництва для адаптації до цих змін.

Глобалізація відкрила нові можливості для ринкового доступу, але також створила зростаючі конкурентні тиску. Підприємства повинні бути готові до міжнародного конкурентного середовища та вміти використовувати міжнародні ресурси та ринки. Стратегічне управління стало більш глобальним та спрямованим на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Технологічні зміни, зокрема цифрові технології, штучний інтелект, Internet of Things (IoT) та інші, вплинули на спосіб, якими підприємства збирають, аналізують та використовують дані. Це дозволяє більш точно передбачати та реагувати на зміни в середовищі та покращує якість стратегічних рішень. Також, технологічні зміни змінили спосіб комунікації та взаємодії з клієнтами та партнерами, що вимагає адаптації стратегій для відповіді на ці нові можливості.

Сучасні теоретичні підходи до стратегічного управління враховують зміни в бізнес-середовищі, що виникають внаслідок глобалізації та технологічних змін. Одним з таких підходів є стратегія, спрямована на створення екосистеми бізнесу. Вона передбачає створення партнерських відносин та співпрацю з іншими компаніями, які можуть спільно створювати

значення для клієнтів та підприємства. Цей підхід дозволяє більш ефективно використовувати ресурси та зменшити ризики. [15]

Ще однією сучасною теорією є дизайн-мислення (design thinking), яка наголошує на створенні інноваційних та ціннісно-орієнтованих рішень шляхом розуміння потреб клієнтів і включення їх у процес прийняття рішень. Цей підхід покращує спроможність підприємства реагувати на зміни та виграшувати конкурентну перевагу. [16]

Сучасні теоретичні підходи також включають в себе Agile менеджмент, який базується на гнучкості та спроможності швидко адаптуватися до змін в середовищі, а також додаткові підходи до управління ризиками, які враховують нові виклики та небезпеки, що виникають внаслідок глобалізації та технологічних змін. [17]

У сучасному світі, де господарська невизначеність стала нормою, сучасні теоретичні підходи до стратегічного управління стають все важливішими для успіху підприємств та організацій. Вони допомагають підприємствам адаптуватися до нових реалій та ефективно адаптуватися до господарською невизначеністю.

Господарська невизначеність є невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, і вирішення цієї проблеми вимагає ефективних стратегічних рішень. Стратегічне управління в цьому контексті відіграє ключову роль, сприяючи адаптації до невизначеності та зменшенню ризику.

Стратегічні рішення визначають загальні цілі та шляхи досягнення успіху для підприємства чи організації. Умови господарської невизначеності ставлять перед керівництвом складні завдання та потребують нових підходів до формулювання та виконання стратегій.

Спроможність адаптуватися до невизначеності є ключовою для виживання та успіху. Стратегічні рішення дозволяють підприємствам бути гнучкими та швидко реагувати на зміни у середовищі. Це може включати в

себе перегляд стратегій, перерозподіл ресурсів, пошук нових ринків або партнерів, а також розробку альтернативних сценаріїв розвитку. Стратегічні рішення допомагають підприємствам визначити оптимальний шлях у умовах невизначеності та зробити ефективні кроки для його реалізації.

Однією з основних функцій стратегічного управління є зниження ризику. Господарська невизначеність супроводжується значними ризиками, і ефективне стратегічне управління допомагає їх управляти та мінімізувати.

Правильно спроектована стратегія включає в себе аналіз потенційних ризиків та розробку заходів для їх зменшення або уникнення. Стратегічне управління дозволяє підприємствам бути усвідомленими стосовно потенційних загроз та розробляти плани для їх подолання.

Додатково, стратегічне управління сприяє кращому розумінню ризиків, пов'язаних з різними стратегічними альтернативами. Порівнюючи різні сценарії, підприємства можуть визначити, який підхід є найбільш оптимальним у конкретних умовах невизначеності.

У доповненні до основного аналізу господарської невизначеності та стратегічного управління, важливо розглянути концепцію 'чорного лебедя' Нассіма Талеба. [18] Ця концепція відкриває новий вимір у розумінні непередбачуваності та впливу раптових, малоймовірних подій на глобальні процеси і стратегічне планування. Нижче наведений аналіз 'чорного лебедя' дозволить глибше зрозуміти, як такі події впливають на господарське середовище та стратегічне управління організацій, доповнюючи наш попередній огляд.

Події "Чорного лебедя" є безпрецедентними та впливовими, часто сприймаються як непередбачувані. Історичний та соціальний розвиток часто відбувається стрибкоподібно, не так, як ми очікуємо. Науковий підхід, що базується на прогресивній послідовності подій, часто не в змозі передбачити ці стрибки, адже суспільства рухаються від одного критичного моменту до

іншого, і спроби виявлення причинно-наслідкових зв'язків часто виявляються помилковими.

Загальноприйнята думка про переважання білих лебедів була перевернута догори дригом після відкриття чорних лебедів у Західній Австралії в 1967 році. Ця подія швидко поширилася по Європі та інших частинах світу, викликавши значний інтерес у науковому співтоваристві. Філософи, такі як Джон Стюарт Мілль, використовували концепцію "чорного лебедя" для опису рідкісних та непередбачуваних подій.

За словами Нассіма Талеба, події "чорного лебедя" мають кілька ключових характеристик: несподіваність, значний вплив на світ, та зворотну інтерпретацію, коли люди намагаються пояснити їх як передбачувані після того, як вони відбулися. Друга світова війна, біржовий крах 1987 року, теракти 11 вересня, та відкриття антибіотиків - усе це приклади таких подій.

Громадянська війна в Лівані також є прикладом події "чорного лебедя", зокрема через її раптовість і тривалі наслідки. Війна, що спалахнула у країні, де християни та мусульмани довгий час жили мирно, спричинила руйнівні зміни та вплинула на світову історію.

Концепція "чорного лебедя" також може застосовуватися до швидкого розповсюдження малих культів, які з часом перетворилися на великі світові релігії, вказуючи на те, що історичні та соціальні зміни часто відбуваються неочікувано та можуть мати далекосяжні наслідки.

Подібно до раніше висвітлених аспектів стратегічного управління та господарської невизначеності, концепція 'антикрихкості', запропонована Нассімом Ніколасом Талебом у його книзі 'Антикрихкі', є ключовою для розуміння досягнення успіху в умовах сучасного світу. У 2022 році 901ТП2Т мільярдерів у США є саморобними людьми, які не успадкували свій успіх, але працювали над ним, навчившись знаходити можливості та стати

'антикрихкими'. Це підкреслює значення стійкості та здатності адаптуватися до викликів у сучасному світі.

Таліб висвітлює, що, як суспільство, ми часто сприймаємо такі речі, як здоров'я, безпека та економіка, як міцні й стабільні, але насправді вони є досить крихкими і можуть мати катастрофічні наслідки при зіткненні з несподіваними подіями. Антикрихкість – це здатність не просто витримувати шоки, але й ставати сильнішими від них, як у міфі про гідру, що з кожною відрубаною головою ставала міцнішою. [19]

Принципи антикрихкості можна застосовувати в бізнесі, особистому розвитку та в управлінні ризиками. Це включає в себе навчання на помилках, здатність перетворювати нестабільність та стреси на власну вигоду, і накопичення ресурсів, що дозволяють адаптуватися та процвітати в умовах невизначеності.

Таліб також наголошує на ролі часу та волатильності в антикрихкості. Успішні особистості та організації навчилися використовувати переваги волатильних умов, розпізнаючи та використовуючи можливості, що виникають у непередбачуваних обставинах.

Заключно, Таліб підкреслює, що антикрихкість - це не лише про витривалість чи складність, але про здатність витримувати та адаптуватися до змін, перетворюючи виклики на можливості для росту і розвитку. Цей підхід може стати в нагоді як на індивідуальному рівні, так і в більш широкому масштабі стратегічного управління та розвитку організацій.

Усі ці аспекти демонструють важливу роль стратегічних рішень у вирішенні господарської невизначеності. Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та знижувати ризики, що робить його невід'ємною складовою успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі.

1.2. Стратегії зростання: зміст, та еволюція теоретичних підходів

Органічне зростання - це один із стратегічних шляхів досягнення успіху для бізнесу. Він вказує на можливість підприємства зростати та розвиватися, не вдаючись до фузій, поглинань, або диверсифікації, а спираючись на внутрішні ресурси та потенціал підприємства.

Органічне зростання базується на збільшенні продажів і прибутковості існуючих продуктів або послуг на існуючих ринках. Це може бути досягнуто шляхом вдосконалення процесів, збільшення ефективності маркетингу та розширення клієнтської бази. Органічне зростання рідко вимагає великих інвестицій чи ризику, і він може бути більш стійким та довгостроковим.

Проте, органічне зростання також може бути обмежене ресурсами та можливостями, які вже є у підприємства. Це може призвести до обмеження потенційного зростання та конкурентоспроможності в деяких випадках. Тому підприємства повинні враховувати можливості та обмеження органічного зростання при формулюванні своїх стратегій. [20]

Зростання за рахунок фузій та поглинань - це інший важливий стратегічний шлях, який використовується підприємствами для досягнення нових висот та розвитку. Ця стратегія передбачає об'єднання або придбання інших компаній з метою збільшення обсягів бізнесу та ринкової частки.

Зростання за рахунок фузій і поглинань дозволяє підприємствам швидко розширювати свою присутність на нових ринках, отримувати доступ до нових технологій та збільшувати свою конкурентоспроможність. Ця стратегія також може допомогти використовувати синергію між об'єднаними компаніями, що призводить до збільшення ефективності та прибутковості.

Проте, зростання за рахунок фузій і поглинань також супроводжується великими ризиками та витратами, такими як інтеграція бізнес-процесів,

управління культурними відмінностями, та юридичні питання. Для успіху таких операцій необхідно детальне планування та аналіз. [21]

Розвиток нових ринків та продуктів є ще однією ключовою стратегією зростання. Ця стратегія вимагає впровадження нових продуктів або послуг на існуючих або нових ринках. Вона може бути особливо ефективною, коли підприємство має технологічну або інноваційну перевагу. [22]

Розвиток нових ринків дозволяє підприємству розширювати свою клієнтську базу і збільшувати прибутковість, а також робить компанію менш залежною від одного ринку або галузі. Важливою частиною цієї стратегії є розробка та впровадження маркетингових планів та досліджень ринку, щоб зрозуміти потреби та попит споживачів.

Однак розвиток нових ринків та продуктів може бути витратним та ризикованим процесом. Він вимагає значних інвестицій у дослідження та розробку, а також в маркетинг та збут. Крім того, успіх такої стратегії не гарантований, і підприємствам потрібно бути готовими до можливих труднощів та невдач. [23]

Стратегії зростання є важливими для бізнесу, і їхні теоретичні підходи вдосконалюються та адаптуються на протязі років. Розглянемо еволюцію цих підходів, зосереджуючись на класичних теоріях, впливі глобалізації та ролі технологічних інновацій у стратегіях зростання.

Класичні теорії стратегій зростання сформулювалися в основному в середині 20-го століття та визначали стратегії зростання, які базувалися на розширенні внутрішніх операцій. Один із найвідоміших класичних підходів - це матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), яка визначала портфель бізнес-одиниць підприємства на основі їхнього ринкового частки та ринкового зростання. [24]. Іншим класичним підходом було зростання за рахунок горизонтальної інтеграції, коли компанії розширювалися, придбавши або об'єднавшись з конкурентами. [25]

З приходом епохи глобалізації стратегії зростання вдосконалилися та стали більш міжнародними. Підприємства вже не обмежуються лише внутрішніми ринками, а намагаються використовувати можливості глобального ринку. Це може означати експорт товарів та послуг, створення міжнародних підприємств та встановлення глобальних ланцюгів постачання.

Глобалізація відкрила нові можливості для підприємств, але також призвела до більшого рівня конкуренції та необхідності адаптації до різноманітних культурних та економічних контекстів. Внаслідок цього, стратегії зростання стали більш глобально орієнтованими та вимагають стратегічного управління ризиками на міжнародному рівні.

Роль технологічних інновацій у стратегіях зростання стала все більш важливою в останні десятиліття. Швидкий розвиток цифрових технологій та інформаційних систем перетворив бізнес-середовище та спосіб, яким підприємства взаємодіють зі своїми клієнтами та конкурентами.

Технологічні інновації можуть стати основою для нових стратегій зростання, таких як створення інноваційних продуктів та послуг, розробка онлайн-платформ для збуту товарів, а також використання штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття рішень. [26]

У підсумку, еволюція теоретичних підходів до стратегій зростання відображає зміни в бізнес-середовищі. Сучасні компанії повинні розглядати різні стратегії зростання та адаптувати їх до нових вимог глобалізації та технологічних інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними на ринку.

Сучасне бізнес-середовище піддається впливу ряду факторів, таких як технологічні інновації, зміни в споживчому підході, сталість та корпоративна відповідальність. Це призводить до еволюції стратегій зростання та з'явлення нових підходів для досягнення успіху. Розглянемо деякі сучасні підходи до стратегій зростання. [27]

Цифрова трансформація відкрила безліч можливостей для підприємств у всіх галузях. Стратегії зростання в сучасному світі включають в себе використання цифрових технологій та інтернету для розвитку нових продуктів та послуг, поліпшення ефективності операцій та взаємодії з клієнтами. Ці стратегії можуть включати в себе створення мобільних додатків, впровадження штучного інтелекту для персоналізованого обслуговування клієнтів, розробку електронних торгових платформ та багато інших інноваційних рішень. [28] Важливою частиною стратегій зростання в цифровій епоці є аналіз даних та використання їх для прийняття стратегічних рішень. Стале розвиток став ключовим питанням для багатьох компаній. Стратегії зростання на основі сталої розвитку спрямовані на збереження природних ресурсів та зниження впливу на навколишнє середовище. Це може включати в себе зменшення викидів парникових газів, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення виробництва відходів.

Компанії, які впроваджують стратегії зростання на основі сталого розвитку, можуть отримати перевагу на ринку, оскільки споживачі стають більш вимогливими та уважними до питань сталості та екології. Такі стратегії також можуть призвести до зниження витрат та підвищення інноваційності. [29]

Стартап-культура сприяє розвитку нових інноваційних підприємств та підприємців, які можуть стати конкурентами для великих корпорацій. Багато компаній реагують на цей вплив, встановлюючи внутрішні програми для інкубації стартапів або інвестуючи в інноваційні компанії.

Стратегії зростання можуть включати в себе придбання стартапів або створення внутрішніх інкубаторів для розробки нових ідей та продуктів. Це дозволяє компаніям бути більш гнучкими та інноваційними в умовах змінюючогося бізнес-середовища. [30]

Зростання за рахунок сталого розвитку та корпоративної відповідальності стає все більш важливим підходом для компаній, які прагнуть досягнути успіху у довгостроковому перспективі. Ці стратегії включають в себе врахування соціальних та екологічних факторів у бізнес-процесах та прийняття відповідальних рішень.

Корпоративна відповідальність стає не тільки моральною обов'язковістю, але і конкурентною перевагою, оскільки споживачі та інвестори віддають перевагу компаніям, які відповідають за свої впливи на суспільство та навколишнє середовище. Такі стратегії можуть включати в себе впровадження програми ефективного використання ресурсів, підтримку соціальних ініціатив та зменшення відходів.

Продовжуючи наш аналіз стратегій зростання, важливо розглянути стратегію інтеграційного зростання, яка включає в себе об'єднання різних сегментів бізнесу або поставкового ланцюга з метою оптимізації процесів та збільшення ефективності. Інтеграційне зростання може бути реалізоване через наступні стратегії:

- Вертикальна інтеграція назад (Backward Integration): Ця стратегія орієнтована на виробництво чи постачання власних вихідних матеріалів; Наприклад, виробник автомобілів може виробляти свої власні частини або матеріали; [31]

- Вертикальна інтеграція вперед (Forward Integration): Зосереджена на функціях дистрибуції та продажу продуктів. Виробнича компанія може відкрити власні роздрібні магазини; [32]

- Горизонтальна інтеграція: Включає об'єднання з іншими компаніями на одному рівні виробничого чи програмного ланцюга для збільшення ринкової частки; [33]

- Інтеграція горизонталі вверх (Upward Horizontal Integration): Об'єднання з конкурентами для отримання стратегічної переваги; [33]

- Інтеграція по горизонталі вниз (Downward Horizontal Integration): Об'єднання з організаціями, які не є конкурентами, але є учасниками одного ринку чи галузі, наприклад, для спільних досліджень; [33]

- Горизонтальна інтеграція вниз (Top-Down Horizontal Integration): Об'єднання з компаніями, що розташовані на різних рівнях виробництва чи постачального ланцюга. [33]

Ці стратегії можуть допомогти компанії збільшити контроль, знизити витрати, отримати доступ до нових ресурсів та підвищити конкурентоспроможність. Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи характер бізнесу, стратегічні цілі та ринкові умови.

У контексті нашого аналізу стратегій зростання, диверсифікація є ключовим елементом, який дозволяє компаніям розширювати свою діяльність у нові галузі чи ринкові сегменти. Ця стратегія допомагає зменшити ризик і залежність від одного ринку чи продукту. Розглянемо основні типи диверсифікаційного зростання:

- Горизонтальна диверсифікація: Компанія розширює свої продукти чи послуги у тому ж ринковому сегменті або галузі, де вона вже працює, пропонуючи нові продукти, які можуть зацікавити існуючих клієнтів;

- Концентрична диверсифікація: Вхід компанії в нові, але логічно пов'язані галузі чи ринки, використовуючи наявні знання, навички та ресурси для розвитку бізнесу в нових напрямках. [34]

Особливості концентричної диверсифікації:

- Логічна пов'язаність з існуючим бізнесом;

- Використання синергії для збільшення ефективності та зниження витрат;

- Використання наявних ресурсів, таких як бренд, маркетинг, дистрибуція;

- Розвиток в рамках основної області знань компанії;

- Менша зміна ризикового профілю порівняно з іншими формами диверсифікації;

- Конгломератна диверсифікація: Розширення бізнесу в напрямках, які не пов'язані з поточною діяльністю компанії, наприклад, входження виробника електроніки в сферу енергетики чи фінансових послуг.

Ці стратегії диверсифікації можуть відіграти важливу роль у забезпеченні зростання та стабільності компанії, дозволяючи їй адаптуватися до змінних умов ринку та розширювати свій бізнес у нових напрямках. [34]

Також слід розглянути стратегії інтенсивного зростання, які спрямовані на активне збільшення обсягів продажів та розширення діяльності компаній. Ці стратегії зосереджені на вдосконаленні виробничих потужностей та розширенні ринкової присутності. Основні напрямки інтенсивного зростання включають:

- Глибоке проникнення на ринок: Збільшення продажів на існуючих ринках через активні маркетингові кампанії, рекламу, знижки та розширення асортименту товарів або послуг;

- Розширення продуктової лінії: Додавання нових товарів або послуг до існуючого портфолію для привертання нових клієнтів та збільшення продажів;

- Розвиток ринку: Вхід на нові ринки, включаючи нові географічні області чи сегменти клієнтів, та захоплення нових аудиторій через розширену рекламу та дистрибуційні мережі;

- Формування стратегічних партнерств: Укладання партнерських угод чи альянсів для спільного розвитку та збільшення обсягів продажів; [35]

Ці стратегії, які можуть бути застосовані окремо або в комбінації, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного зростання компанії,

дозволяючи їй максимізувати свій потенціал на існуючих та нових ринках.
[36]

У підсумку, сучасні підходи до стратегій зростання враховують зміни в бізнес-середовищі та реалії сучасної економіки. Підприємства, які успішно використовують ці підходи, можуть забезпечити собі конкурентну перевагу та стати стійкими лідерами на ринку.

Висновки до 1 розділу

У Розділі 1 ми розкрили теоретичні основи дослідження стратегічних рішень в умовах господарської невизначеності. Цей розділ надає нам фундаментальні знання, необхідні для розуміння складності та важливості стратегічного управління в сучасному бізнес-середовищі. Основні висновки цього розділу можна узагальнити наступним чином:

- Господарська невизначеність є важливою характеристикою сучасного господарського розвитку. Вона виникає через багатофакторну природу сучасних ринків і обставини, що непередбачувані.
- Фактори, що спричиняють господарську невизначеність, включають політичні, економічні, соціокультурні та технологічні зміни, а також, пов'язані з природними катастрофами та іншими подіями.
- Вплив господарської невизначеності на стратегічне управління може бути як позитивним, так і негативним. Відправною точкою для адекватної реакції на невизначеність є розуміння її характеристик та визначення стратегій адаптації.
- Теоретичні підходи до вивчення стратегічних рішень включають класичні теорії стратегічного управління, які базуються на аналізі оточення та ресурсів компанії, а також сучасні теоретичні підходи, які враховують змінюючуся природу господарської невизначеності.

- Роль стратегічних рішень спрямована на збільшення здатності бізнесу адаптуватися до непередбачуваних змін господарського середовища. Стратегічне управління може виступати як інструмент адаптації до невизначеності та засіб зниження ризику.

Розділ 1 відкриває фундаментальні поняття, які допоможуть нам далі досліджувати конкретні стратегії та аспекти розвитку в сфері ритейлу будівельними матеріалами. Наступні розділи доповнять ці знання конкретними практичними висновками та рекомендаціями для галузі ритейлу.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ В РІТЕЙЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ.

2.1. Світовий досвід стратегій в ритейлі будівельними матеріалами.

Ритейл в сфері будівельних матеріалів є важливою галуззю для глобальної економіки, оскільки він прямо пов'язаний з будівництвом і інфраструктурними роботами.

Ринок будівельних матеріалів є великим і різноманітним. Він включає в себе будівельні матеріали для різних секторів, таких як житлове будівництво, комерційне будівництво, інфраструктура, а також ремонт та реконструкцію. Перспективи цього ринку визначаються глобальними тенденціями у будівельній індустрії, такими як зростання урбанізації, зростання населення, екологічні вимоги та інновації в галузі будівництва.

Один із головних факторів, які впливають на ринок будівельних матеріалів, - це технологічний прогрес. Використання нових матеріалів і технологій, таких як енергоефективні рішення та сталі нового покоління, дозволяє знижувати витрати та покращувати якість будівельних проектів.

Географічний аспект також грає важливу роль у ринку будівельних матеріалів. Наприклад, країни зі зростаючим населенням та інфраструктурними потребами, такі як Китай та Індія, є великими споживачами будівельних матеріалів. У той час як розвинуті країни також мають стабільний попит на будівельні матеріали через постійний ремонт та модернізацію. [37]

Зараз на ринку спостерігаються нові тенденції, пов'язані зі зростанням інтересу до екологічно чистих та сталі розвитку. Це призводить до збільшення попиту на енергоефективні та відновлювані будівельні матеріали.

У світі існує велика кількість компаній, які конкурують на ринку будівельних матеріалів, включаючи як великі міжнародні корпорації, так і малі та середні підприємства. Конкуренція в цій галузі заохочує розробку нових стратегій зростання та інноваційних підходів до ритейлу будівельними матеріалами.

Загалом, ринок будівельних матеріалів є динамічним і відкриває безліч можливостей для розвитку та вдосконалення стратегій ритейлу. У подальшому, ми розглянемо конкретні приклади стратегій, які використовуються компаніями у цій галузі для досягнення зростання та успіху.

В глобальному ринку будівельних матеріалів існує безліч ритейлерів, які досягли успіху завдяки ефективним стратегіям та інноваціям у галузі ритейлу будівельними матеріалами.

"The Home Depot" - це американський ритейлер будівельних матеріалів, який займає провідну позицію на світовому ринку.

- The Home Depot має одну з найбільших мереж магазинів будівельних матеріалів у світі. Їхні магазини розташовані по всій Сполучених Штатах та в деяких інших країнах. Це надає їм величезний охоплення ринку та дозволяє забезпечити доступність для широкого кола клієнтів;

- The Home Depot славиться своїм вражаючим вибором будівельних матеріалів та інструментів. Вони пропонують широкий асортимент продуктів, що включає в себе будь-що, від будівельних матеріалів до інтер'єрних рішень, що відповідають потребам будь-якого клієнта;

- The Home Depot акцентується на високому рівні обслуговування клієнтів. Вони надають допомогу та консультації покупцям, допомагаючи їм вибрати найкращі матеріали та інструменти для їхніх потреб. Ця стратегія дозволяє їм побудувати лояльність клієнтів та створити позитивний досвід покупок;

- The Home Depot має програму лояльності, яка стимулює повторні покупки та надає переваги постійним клієнтам. Це включає в себе можливість отримувати знижки, нагороди та інші переваги для учасників програми;

- The Home Depot активно впроваджує інноваційні технології для покращення процесів продажу та обслуговування клієнтів. Це включає в себе використання додатків для смартфонів, онлайн-замовлення та інші цифрові інструменти для зручності покупців;

- The Home Depot постійно оновлює свої магазини та покращує їх дизайн та функціональність. Це дозволяє їм залишатися сучасними та привабливими для клієнтів. [38]

Загалом, The Home Depot успішно поєднує величезний розмір мережі магазинів із стратегіями, спрямованими на якість обслуговування та інновації. Це допомагає їм залишатися лідером у галузі ритейлу будівельними матеріалами та забезпечує їхнє стабільне зростання на ринку.

Leroy Merlin - це французький ритейлер будівельних матеріалів, який визнаний одним з найбільших і успішних у світі. У їхньому успіху відіграє важливу роль інтегрований підхід, який базується на їхній стратегії "дому".

- Leroy Merlin має мережу магазинів у Франції та інших європейських країнах, а також у різних частинах світу. Їхнє географічне розташування дозволяє їм забезпечити доступність своїх товарів та послуг для різних ринків;

- Однією з ключових особливостей Leroy Merlin є їхній підхід до створення досвіду для клієнтів. Вони не обмежуються простим продажем будівельних матеріалів, а надають послуги з планування та дизайну для дому. Це означає, що вони активно працюють з клієнтами, допомагаючи їм створити ідеальний інтер'єр або реалізувати будівельний проект;

- Leroy Merlin надає клієнтам доступ до досвідчених консультантів, які можуть надати поради з вибору матеріалів, дизайну та будівництва. Це допомагає клієнтам зробити правильний вибір і забезпечує їм додатковий рівень підтримки;

- Усі ці елементи - продаж продуктів, консультації та послуги дизайну - інтегруються в єдиний досвід для клієнтів. Це дозволяє Leroy Merlin створити унікальний та персоналізований підхід до кожного клієнта, сприяє покращенню задоволення клієнтів і забезпечує лояльність;

- Компанія також активно використовує інноваційні технології, включаючи віртуальну реальність (VR) та розширену реальність (AR), для створення інтерактивних візуалізацій проектів та продуктів. [39]

У підсумку, Leroy Merlin зміг досягти успіху завдяки своїй інтегрованій стратегії "дому", яка включає в себе продаж матеріалів, консультації, послуги дизайну та інновації. Ця стратегія створює значущий конкурентний перевагу та сприяє залученню та утриманню клієнтів, що робить їх одним із провідних ритейлерів у галузі будівельних матеріалів.

Bauhaus - це німецький ритейлер будівельних матеріалів, який відзначається своєю великою продуктовою лінійкою та інноваціями в галузі обслуговування клієнтів.

- Bauhaus славиться своєю широкою і різноманітною лінійкою будівельних матеріалів та інструментів. Вони пропонують все, що може знадобитися для будівництва, ремонту та облаштування дому. Це включає в себе будівельні матеріали, інструменти, садовий інвентар, декоративні матеріали та багато іншого;

- Bauhaus активно інвестує у розвиток інтернет-торгівлі та цифрових послуг. Вони мають велику онлайн-присутність, що дозволяє клієнтам зручно замовляти товари та отримувати інформацію про продукти. Крім того,

вони розвивають цифрові інструменти для допомоги клієнтам у виборі продуктів та плануванні проектів;

- Незважаючи на акцент на інтернет-торгівлю, Bauhaus також має велику мережу фізичних магазинів, розташованих у різних частинах Німеччини та інших країнах. Ця фізична присутність дозволяє їм забезпечити доступність для клієнтів та підтримувати клієнтський сервіс на високому рівні;

- Bauhaus відомий своєю високою якістю обслуговування клієнтів. Вони надають консультації та поради щодо вибору матеріалів та проектів. Також, вони пропонують послуги з доставки та монтажу, що спрощує процес будівництва для клієнтів;

- Bauhaus активно працює над зміцненням своєї конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів, шляхом розширення продуктового асортименту, інвестицій у технології та розвиток нових послуг. [40]

У підсумку, Bauhaus є одним із найбільших ритейлерів будівельних матеріалів у Німеччині та світі, завдяки своїй великій продуктивній лінійці, інвестиціям у цифрові послуги та високому рівню обслуговування клієнтів. Вони успішно комбінують фізичну та онлайн-присутність, що робить їх конкурентоспроможними та відомими у галузі будівельних матеріалів.

Ритейл будівельними матеріалами - це галузь, яка постійно зазнає змін під впливом нових технологій, соціокультурних тенденцій та зростаючих екологічних вимог.

Світовий ритейл будівельними матеріалами все більше переходить до онлайн-продажів. Великі ланцюги магазинів розширюють свої інтернет-присутності, а малим і середнім підприємствам важливо мати онлайн-продажі, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Зростаюча свідомість щодо збереження енергії та сталого будівництва призвела до збільшення попиту на екологічно чисті будівельні матеріали, включаючи термоізоляцію, енергоефективні вікна та сонячні батареї.

Клієнти дедалі більше цінують індивідуальний дизайн та можливість персоналізації свого житла. Ритейлери відповідають на це, надаючи послуги з дизайну та підбору матеріалів для клієнтів.

VR та AR використовуються для створення інтерактивних візуалізацій будівельних проектів та для допомоги клієнтам у виборі матеріалів та дизайну.

Конкуренція в галузі ритейлу будівельними матеріалами спонукає компанії до зменшення витрат та оптимізації ланцюга постачання. Ефективне управління запасами та процесами є важливими факторами успіху.

Клієнти все більше вимагають, щоб компанії були соціально відповідальними та дотримувалися принципів сталого розвитку. Ритейлери відповідають на цей попит, пропонуючи екологічно чисті товари та демонструючи свою ангажованість у різних екологічних програмах.

Ці тенденції та інновації обумовлюють необхідність постійного адаптування для ритейлерів будівельними матеріалами. Ті компанії, які успішно інтегрують ці фактори у свої стратегії, зможуть залишитися конкурентоспроможними та забезпечити зростання свого бізнесу у цьому динамічному сегменті ринку. [41]

2.2. Головні тренди ритейлу будівельними матеріалами в Україні.

Будівельна індустрія України переживає період інтенсивного зростання попиту на будівельні матеріали. Ця активність відображається у будівництві

нових житлових комплексів, комерційних об'єктів та інфраструктури, додатковим стимулом є результати військових дій та їх наслідки, з однієї сторони вони впливають на економічні можливості споживачів а з іншого створюють необхідність збільшення попиту у будівельній індустрії з метою відновлення постраждалих районів. [42]

Зростання будівельної активності в Україні спостерігається на різних рівнях:

Україна має дефіцит житла, і це один із головних мотивів підвищення попиту на будівельні матеріали. Забезпечення населення якісним та доступним житлом є пріоритетним завданням. Багато міст в Україні свідчать про підвищену активність у будівництві нових житлових комплексів.

Державні інвестиції у розвиток інфраструктури, такі як дороги, мости, аеропорти, залізниці та інші об'єкти, також створюють попит на будівельні матеріали. Реалізація інфраструктурних проектів сприяє росту споживчої активності у секторі будівельних матеріалів.

Демографічний ріст та міграція населення до міст створюють попит на нові житлові об'єкти та інфраструктурні послуги. Збільшення кількості населення у великих містах сприяє будівництву житлових комплексів і комерційних об'єктів.

Підвищення рівня доходів населення сприяє попиту на якісні будівельні матеріали для ремонту та модернізації житла. Економічний розвиток, модернізація економіки країни, будівництво виробничих підприємств або об'єктів у туристичній галузі також збільшує обсяги інвестицій у будівництво комерційних та інфраструктурних об'єктів. [67]

Зміни в структурі населення, такі як збільшення кількості молодих сімей, можуть призвести до підвищеного попиту на житлові об'єкти та ремонтні роботи.

Загалом, зростання попиту на будівельні матеріали в Україні є результатом різних факторів, таких як потреба у житлі, інфраструктурні проекти та економічний розвиток. Рітейлери в цьому секторі повинні враховувати ці тенденції та адаптувати свої стратегії, щоб задовольняти зростаючий попит і задовольняти потреби клієнтів.

Цифрова трансформація в сфері рітейлу будівельними матеріалами в Україні відкриває нові можливості та перетворює спосіб, яким клієнти отримують доступ до продуктів та послуг.

Однією з ключових тенденцій є рост інтернет-торгівлі в галузі будівельних матеріалів. Онлайн-продажі дозволяють клієнтам зручно переглядати, порівнювати та замовляти будівельні матеріали, не виходячи з дому. Це має декілька переваг:

Онлайн-магазини можуть представити більший асортимент будівельних матеріалів, ніж фізичні магазини, оскільки вони не обмежені просторовими обмеженнями.

Клієнти можуть замовляти матеріали в будь-який час, не зважаючи на робочий графік магазинів.

Онлайн-платформи дозволяють клієнтам легко порівнювати ціни та характеристики продуктів, що допомагає їм зробити обґрунтований вибір.

Багато рітейлерів пропонують послуги доставки, а також онлайн-консультації та підтримку клієнтів через веб-сайти та додатки.

Для покращення обслуговування клієнтів рітейлери будівельних матеріалів в Україні активно використовують цифрові інструменти:

Розробка мобільних додатків дозволяє клієнтам зручно переглядати продукти, отримувати спеціальні пропозиції та навіть скористатися віртуальними інструментами для планування ремонтів та будівництва [66].

Використання аналітичних інструментів допомагає ритейлерам розуміти потреби клієнтів та пропонувати їм персоналізовані рекомендації та пропозиції.

Деякі компанії використовують VR та AR для створення віртуальних турів по магазинах та демонстрації продуктів в онлайн-режимі.

Впровадження CRM-систем дозволяє вести ефективну взаємодію з клієнтами, зберігати інформацію про покупців та надавати кращий сервіс.

Цифрова трансформація та розвиток онлайн-продажів в галузі будівельних матеріалів в Україні створюють нові можливості для ритейлерів та забезпечують клієнтам зручну та ефективну платформу для отримання необхідних товарів та послуг. [43]

Світова тенденція до збереження навколишнього середовища та розумного використання ресурсів впливає на споживчу поведінку та вимоги споживачів в сфері будівельних матеріалів.

Споживачі стають все більше обізнаними щодо екологічних проблем і шукають способи зменшення негативного впливу будівництва на природу. Це призводить до зростання попиту на екологічно чисті будівельні матеріали, які мають такі переваги:

- Екологічно чисті матеріали виготовляються з використанням відновлюваних або вторинних ресурсів, що дозволяє зменшити вирубування лісів та видобуток природних матеріалів;

- Деякі екологічно чисті матеріали мають менший вуглецевий слід, оскільки їх виробництво вимагає менше енергії та ресурсів;

- Екологічно чисті будівельні матеріали зазвичай мають менше токсичних речовин, що сприяє здоров'ю жителів будівель;

- Ритейлери в галузі будівельних матеріалів активно впроваджують концепції сталого розвитку у своїх стратегіях;

- Рітейлери розширюють асортимент продуктів, включаючи більше екологічно чистих альтернатив;

- Деякі рітейлери активно працюють над сертифікацією продуктів та створенням стандартів для екологічних матеріалів;

- Рітейлери здійснюють освітню роботу серед споживачів, розповідаючи їм про переваги екологічно чистих матеріалів та сталого будівництва;

- Рітейлери співпрацюють з виробниками, щоб створити більше екологічних та сталих продуктів.

Загалом, екологічна усвідомленість та сталий розвиток в сфері будівельних матеріалів стають не тільки моральними цінностями, але і важливими факторами в розвитку бізнесу рітейлерів. [44]

Сучасний рітейл у сфері будівельних матеріалів все більше надає перевагу персоналізованому підходу та наданню консультацій клієнтам.

Рітейлери аналізують потреби та переваги кожного клієнта та рекомендують індивідуальні рішення та продукти, що відповідають їхнім потребам.

За допомогою персоналізованого підходу рітейлери сприяють побудові міцних відносин з клієнтами, які часто призводять до лояльності та повторних покупок.

Індивідуальні рішення можуть сприяти збільшенню обсягу продажів, оскільки клієнти більше схильні придбати продукти, які відповідають їхнім потребам.

Рітейлери, які надають персоналізовані рішення, можуть виділятися серед конкурентів та залучати більше клієнтів.

Рітейлери надають клієнтам можливість звертатися до фахівців для отримання детальної інформації та консультацій щодо будівельних матеріалів.

Деякі ритейлери проводять навчальні семінари та надають клієнтам доступ до освітніх ресурсів, що допомагає їм зробити інформований вибір.

Ритейлери відповідають на запитання клієнтів щодо властивостей, застосування та інших питань, пов'язаних з продуктами.

Деякі ритейлери надають можливість клієнтам демонструвати та тестувати продукти перед покупкою.

Завдяки індивідуальним рішенням та консультаціям клієнтам стає легше зробити правильний вибір при придбанні будівельних матеріалів, що сприяє підвищенню задоволеності споживачів та успіху ритейлерів у галузі будівельних матеріалів.

Ситуація на ринку будівельних матеріалів в Україні залишається напруженою, оскільки країна готується до масштабного будівництва, але стикається з відчутним дефіцитом матеріалів. З початку конфлікту в кінці лютого, багато місцевих виробників призупинили роботу через бойові дії, тимчасову окупацію, або брак сировини. Проблеми з імпортом, особливо через блокаду портів, поглиблюють цю ситуацію.

Серед матеріалів, які відчувають найбільший дефіцит, - арматура, металовироби, бетон, мінвата, керамоблоки та будівельні суміші. Забудовники та експерти прогнозують значне збільшення вартості цих матеріалів, що вже зараз відчувається на ринку.

Забудовники шукають альтернативні шляхи подолання цих викликів. Одним з рішень є імпорт необхідних матеріалів, хоча це відновлення буде лише тимчасовим. Компанії також вивчають західні ринки матеріалів та технологій для пошуку заміників.

Перерозподіл постачання та зміни у вітчизняному виробництві через бойові дії можуть змінити баланс між місцевими та імпортними матеріалами. Забудовники залишаються оптимістичними, працюючи над виконанням зобов'язань та шукаючи шляхи адаптації до нових умов.

Війна впливає на кожен аспект життя в країні, включаючи економіку та ринки, і це особливо помітно у галузі будівельних матеріалів в Україні. Після початку вторгнення 24 лютого 2022 року, ринок зіткнувся з низкою викликів: знищення виробничих потужностей, обмеження імпорту, та зупинка будівельних проектів.

Перший місяць після вторгнення відзначався невизначеністю і пошуком відповідей на численні питання про майбутнє країни та ринку. Основним завданням стало збереження команди та компанії. Після цього періоду настала фаза відродження.

Ринковий аналіз підтвердив наявність значного дефіциту товарів та виникнення потреби в матеріалах для відновлення пошкодженої інфраструктури. ОСБ, фанера, цегла, газоблок, вікна та двері стали товаром першої необхідності. Новим трендом стало переорієнтування ринку на державний сектор та міжнародні фонди, що вимагало адаптації до нових форм співпраці через тендерні платформи. [45]

В 2023 році ринок комерційної нерухомості почав поновлюватися. Люди, адаптуючись до нових умов, вирішили не відкладати плани та продовжили ремонти в своїх оселях. Незважаючи на те, що сучасний ринок значно менший, ніж до війни, тенденції розвитку залежатимуть від ситуації на фронті.

Чинниками зміни обсягу ринку стали зміни економічної ситуації в країні через військові дії, детальніше про основні показники соціально - економічного становища в Україні нижче на рисунку 3.1.

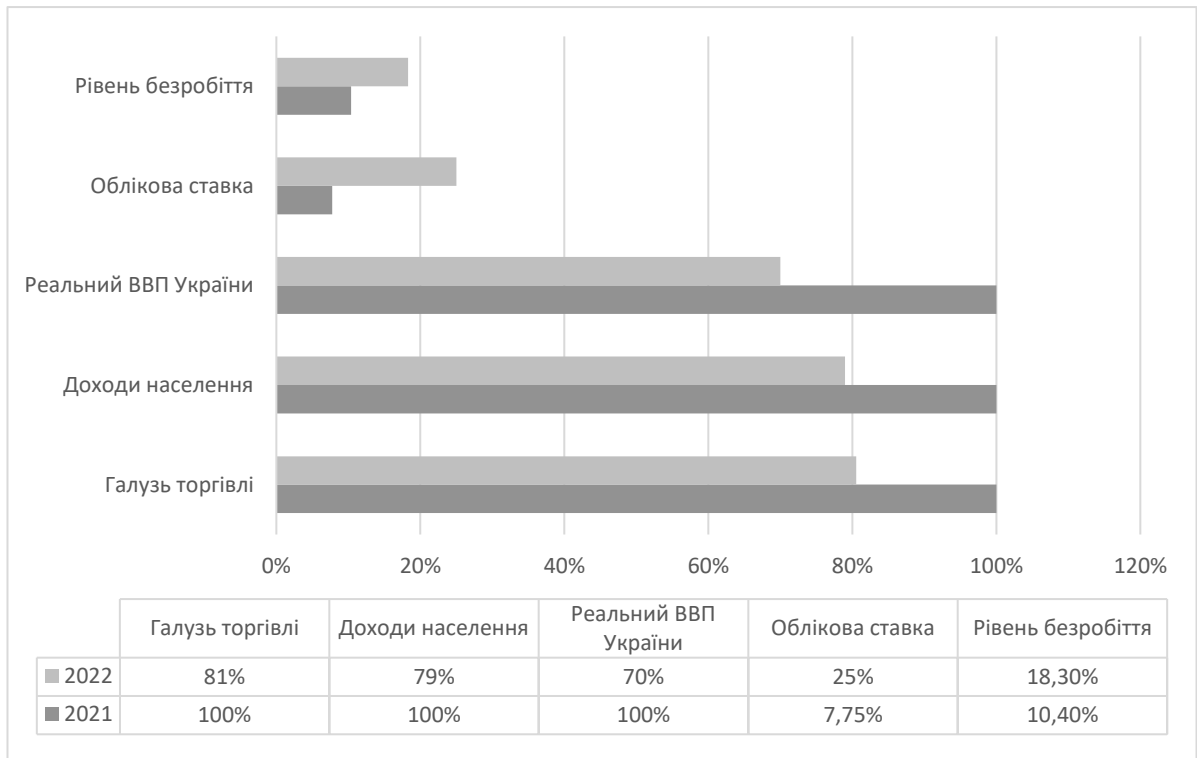


Рисунок 2.1 - Динаміка основних показників економіки України у 2021-2022 році в %.

Джерело: складено автором за інформацією з [46]

Сподівання на масштабне збільшення нового комерційного будівництва під час війни обмежені, але можливе зростання попиту від держави на будівельні матеріали. Це може стимулювати відкриття нових виробничих підприємств та розвиток співпраці з західними партнерами.

Усвідомлюючи, що будівельна галузь є ключовою для відновлення країни, важливо не втрачати оптимізму та реально оцінювати ситуацію. Випробування, які ми пережили, стали свідченням нашої внутрішньої сили та готовності адаптуватися. Сьогодні ми демонструємо, що з об'єднаною волею та настійністю можемо досягати значного прогресу. Майбутнє, яке ми будуємо зараз, незважаючи на перешкоди, - це основа нашої роботи і мета, до якої ми прагнемо йти разом.

Ринок будівельних матеріалів в Україні продовжує своє відновлення, що веде до підвищення цін на матеріали та збільшення заробітних плат у галузі. За останні місяці найбільше зросли ціни на скло та бетон.

Згідно з інформацією від Олени Рижової, комерційної директорки групи компаній DIM, та аналітиків з Work.ua та Всеукраїнської спілки виробників будматеріалів, ситуація на ринку залишається динамічною. Заробітні плати у сфері будівництва зросли, де середні зарплати фахівців середньої ланки досягли 19 тис. грн, а для керівників - 25 тис. грн, що на 19% більше порівняно з минулим роком, зміни відображені на рисунку 3.2.

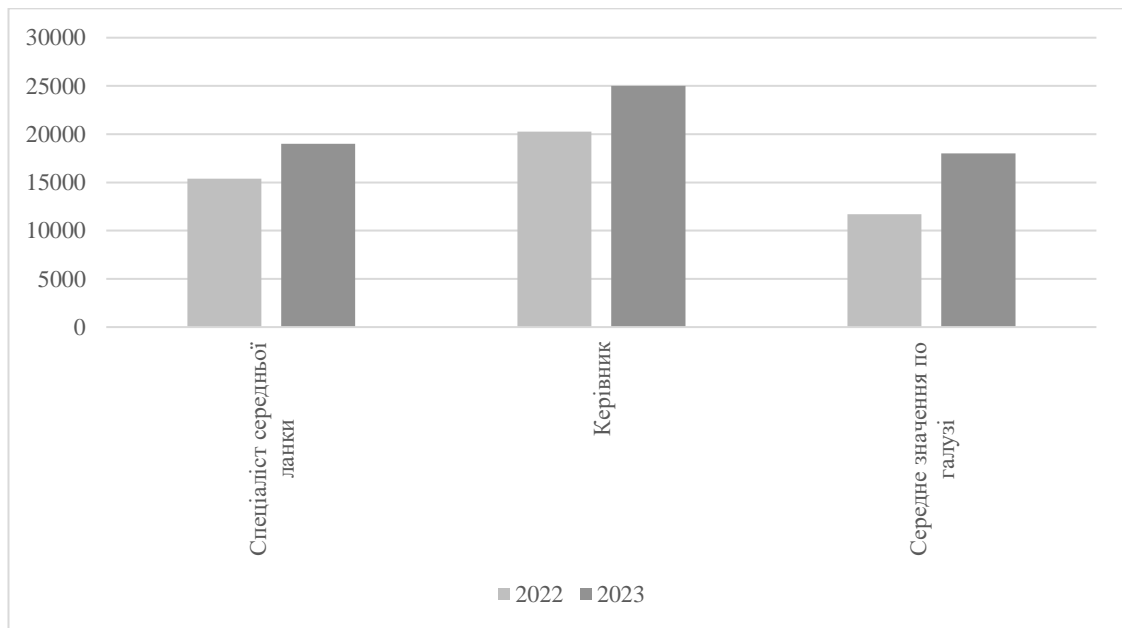


Рисунок 2.2 - Динаміка заробітної плати у галузі будівництва у 2022-2023 році . Джерело: складено автором за інформацією з [47]

Крім цього, спостерігається значне зростання кількості вакансій у будівельній галузі, збільшення на 11% [48]. Підвищення цін на будівельні матеріали, в середньому від 15 до 53%, і робочу силу на 35%, відбувається через інфляцію та зміни в контрактах на постачання. Зміни ці відображені нижче на рисунку 3.3.

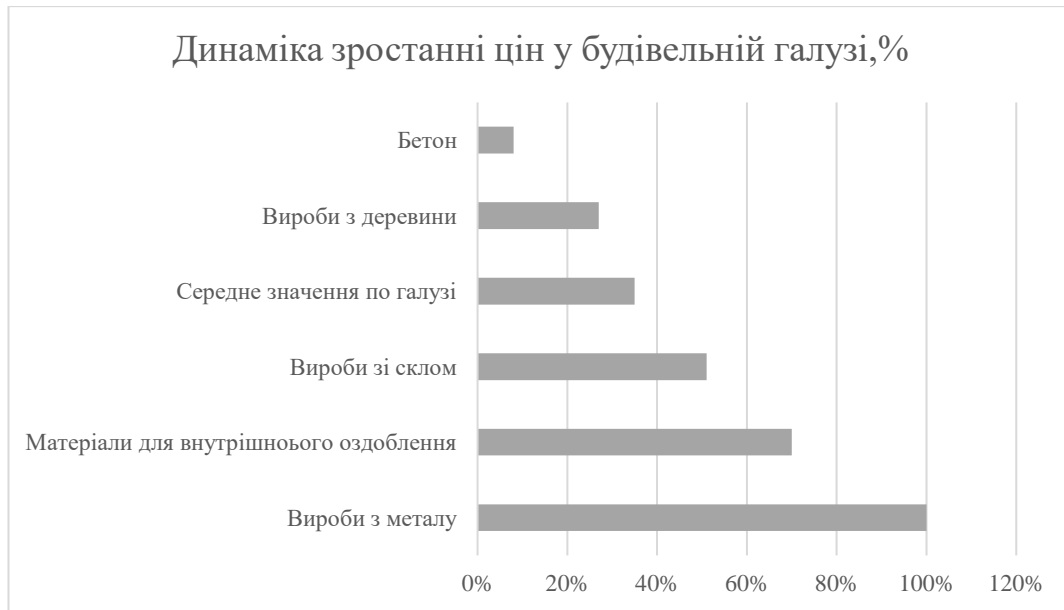


Рисунок 2.3 - Динаміка зростання цін у будівельній галузі у 2021-2022 році. Джерело: складено автором за інформацією з [48]

Подорожчання матеріалів пов'язане з традиційним весняно-літнім поживаленням у будівництві та збереженням обмеженої пропозиції або ускладненої логістики по деяким категоріям товарів, таких як:

- Вироби з склом та скло;
- Вироби з металу;
- Матеріали для обладнання інженерних мереж
- Мінеральна вата;
- Фарби;
- Керамічна цегла.

За даними аналітиків, руйнування підприємств продовжується, змушуючи будівельників шукати нові логістичні рішення. Найбільше ціни зросли на скло, майже вдвічі порівняно з до війни, а також на бетон, паливно-мастильні матеріали. Очікується, що до кінця року ціни на деякі будматеріали збільшаться ще на 15%. [49]

Під час війни сегмент магазинів DIY в Україні продовжує свою роботу, в основному, торгуючи запасами, які були накопичені до початку конфлікту, а також шукаючи заміну для продукції вітчизняних виробників та

перебудовуючи логістику. Враховуючи великі руйнування житла та інфраструктури, цей сегмент ринку є особливо важливим для українців.

За інформацією Київської школи економіки, збитки від пошкодження будівель та інфраструктури в Україні станом на початок червня оцінюються у \$103,9 млрд. Власники пошкоджених будинків почали ремонти самостійно, хоча сподіваються на допомогу від держави. [49]

Більшість магазинів DIY втратили частину своїх торговельних приміщень і товарних запасів через бойові дії. Наприклад, ТОВ «Епіцентр К» повідомило про знищення трьох своїх торгових центрів у Бучі, Чернігові та Маріуполі. Інші магазини, як JYSK, відновили роботу в більшості своїх торгових точок, враховуючи безпеку персоналу та відвідувачів.

Ритейлери відзначають, що завдяки значним запасам товару вдалося уникнути суттєвого дефіциту. Наприклад, мережа Лео Кераміка повідомила, що має достатні запаси різних товарів для ремонту в своїх магазинах по всій Україні. [50]

Проте, згідно з президентом Всеукраїнської спілки виробників будматеріалів, незабаром може виникнути дефіцит деяких будівельних матеріалів, зокрема скла та керамічної цегли, через знищення виробничих потужностей та необхідність імпортувати ці товари.

Відповідно, фахівці прогнозують зростання цін на будматеріали, зокрема, в компанії Епіцентр очікують подорожчання різних товарних категорій. В той же час, JYSK заявив, що вдалося утримати стабільність цін, взявши на себе додаткові витрати.

Незважаючи на виклики, ритейлери планують подальший розвиток. JYSK відкрив новий магазин у Львові та відновив роботу свого інтернет-магазину, а Епіцентр планує відбудову торговельних центрів та відкриття нових об'єктів у Києві та Львові. [51]

Висновки до 2 розділу

У Розділі 2 ми досліджували стратегії зростання в секторі ритейлу будівельними матеріалами, зокрема світовий досвід, головні тренди в Україні та ключові аспекти цього ринку. Цей розділ надає важливий інсайт в розвиток галузі та динаміку споживачів. Основні висновки цього розділу можна узагальнити наступним чином:

1. Світовий досвід стратегій в ритейлі будівельними матеріалами включає в себе різні підходи до розвитку, такі як орієнтація на екологічність, персоналізація обслуговування та використання цифрових технологій.

2. Огляд ринку будівельних матеріалів у світі демонструє постійний ріст попиту на ці продукти, що створює можливості для розвитку ритейлерів.

3. Зарубіжні ритейлери будівельних матеріалів успішно впроваджують інноваційні стратегії, такі як консультації та навчання клієнтів, а також роботу з екологічно чистими матеріалами.

4. Головні тренди ритейлу будівельними матеріалами в Україні включають зростання попиту на матеріали через будівельну активність та вплив демографічних і економічних чинників.

5. Цифрова трансформація та онлайн-продажі набирають обертів в Україні, надаючи ритейлерам можливість привертати клієнтів та покращувати обслуговування.

6. Екологічна усвідомленість та сталий розвиток стають все важливішими аспектами ритейлу будівельними матеріалами, відкриваючи можливості для розробки екологічно чистих продуктів та підвищення середовищної відповідальності.

7. Персоналізований підхід та консультації клієнтів стають ключовими елементами конкурентоспроможності ритейлерів, допомагаючи задовольняти індивідуальні потреби клієнтів та забезпечувати їх задоволеність.

Розділ 2 розкриває важливі аспекти розвитку ритейлу будівельними матеріалами, надаючи зрозумілу картину ринку та визначаючи ключові фактори успіху для галузі. Дослідження цього розділу допоможе подальшому аналізу та розробці стратегій для українських ритейлерів будівельними матеріалами.

РОЗДІЛ 3. ЕПІЦЕНТР: СТРАТЕГІЯ ЗРОСТАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Трекінг стратегій зростання ТОВ «Епіцентр К».

Станом на 2023 рік компанія ТОВ «Епіцентр К» є найбільшою в Україні мережею будівництво-господарських товарів. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля матеріалами для будівництва та обробки домів, побутовою хімією, меблями, товарами для авто та спеціальною хімією, сільсько - господарськими товарами, товарами для саду та городу, дитячими товарами та інше. Заснування компанії відбулось у 2003 році. Головний офіс компанії знаходиться у місті Київ, також у Києві компанія зареєстрована. Компанія ТОВ «Епіцентр К» володіє мережею «Епіцентр» та з 2013 року мережею «Новая Линия», мережею магазинів спортивного одягу та знаряддя «Intersport», мережею магазинів побутової техніки, електроніки та гаджетів, логістичним та аграрним бізнесом. Станом на 2020 рік компанія налічує 75 ТЦ «Епіцентр», 10 гіпермаркетів «Нова лінія», 50 магазинів спортивного одягу та знаряддя «Intersport», Інтернет-магазин «epicenterk.ua», також має в своєму складі аграрну компанію та логістичну компанію, що складається з близько 2000 вантажівок, деревообробне підприємство «Осмолода», та компанію що виробляє керамічну плитку «Epicentr Ceramic Corporation». Разом торговельні площі мають близько 1.5 млн. кв. м. та 22 000 співробітників. Форма власності компанії-приватна компанія. Власниками компанії є Олександр Герєга (81,1 %), Галина Герєга (18,7 %), Тетяня Суржик (0,055 %). [52] В галузі роздрібною торгівлі доля компанії “Епіцентр К” на 2022 рік складає 7,4 % та 1,54 % ВВП України [52].

Структура компанії відображена на рисунку 3.1

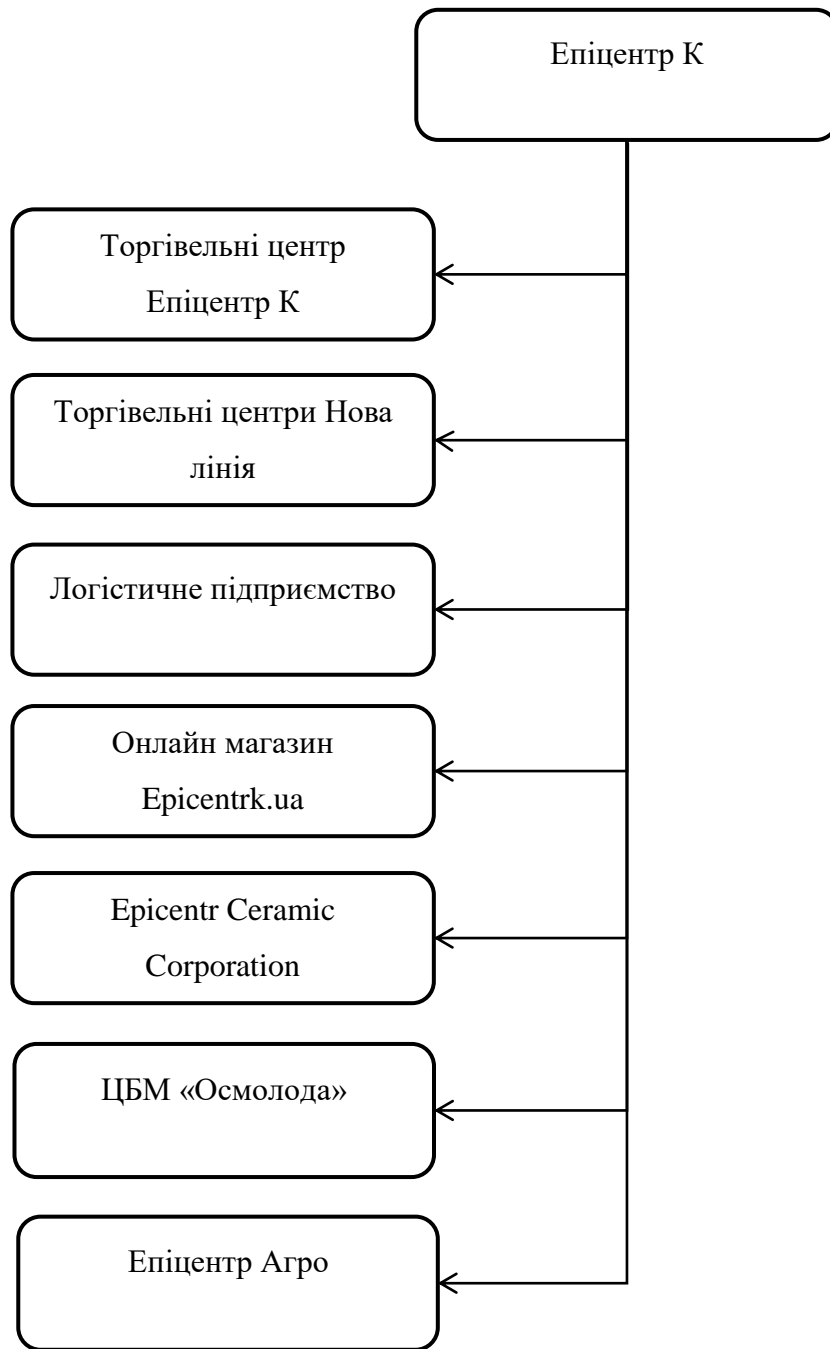


Рисунок 3.1 – Структура компанії ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за інформацією з [52] .

Розвиток компанії ТОВ «Епіцентр К» на протязі усієї її історії був відносно стабільний та динамічний, такі показники неможливо було досягнути без чіткого планування та використання певних стратегій розвитку, через це важливо розуміти які стратегії використовувались компанією ТОВ «Епіцентр К».

Розвиток компанії умовно можна розділити на 3 складові:

- Стратегія інтенсивного зростання;
- Стратегія диверсифікації;
- Стратегія інтеграційного зростання.

Але важливо відзначити що зміна стратегій розвитку відбувалась не лінійно, шлях розвитку наведено нижче на візуалізації зміни стратегій компанії (рисунок 3.2) :

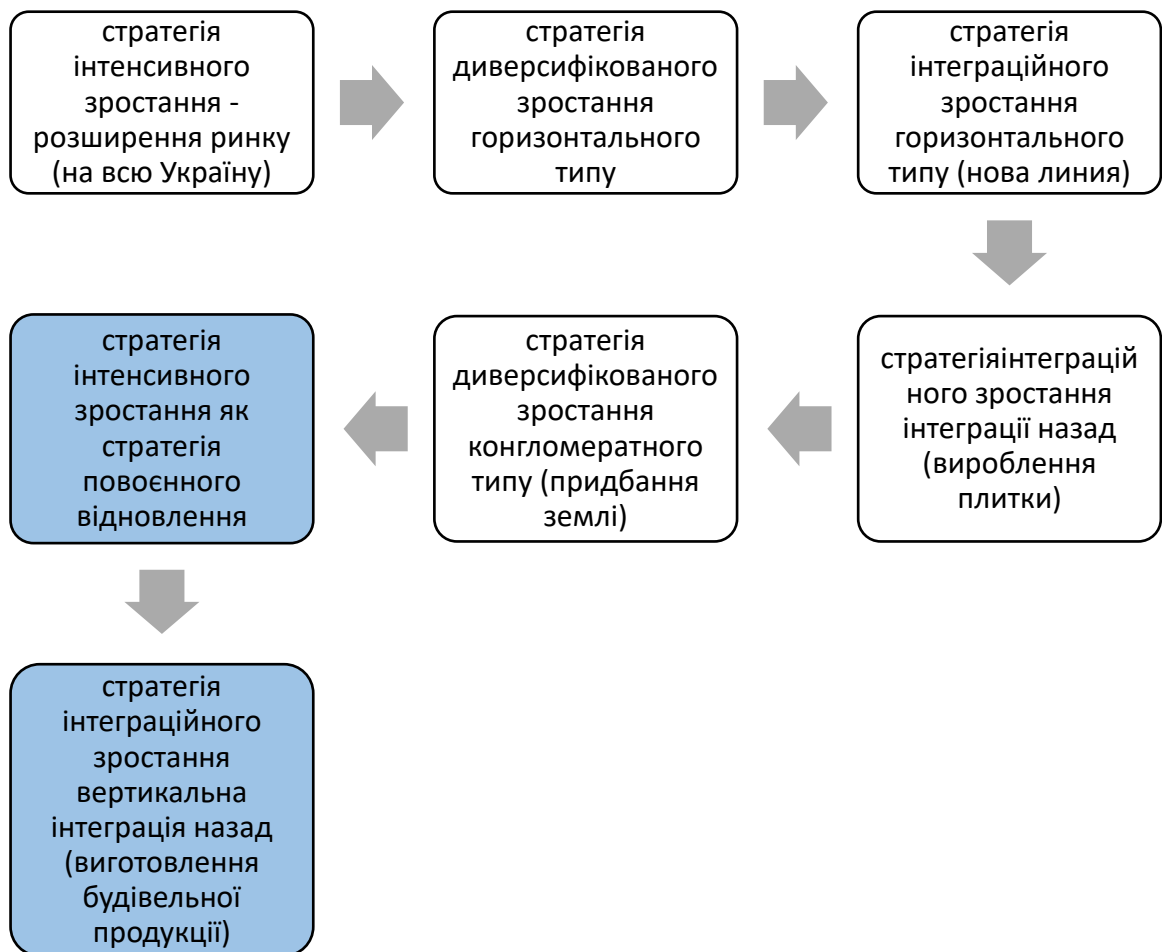


Рисунок 3.2 - Трек стратегії компанії ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором.

Блакитним кольором виділені стратегії, що доцільно використовувати в повоєнному відновленні.

Стратегія інтенсивного розвитку - розвиток який характеризувався стрімким розширенням географії збуту та збільшенням продажів за рахунок збільшення кількості торгівельних центрів в різних областях країни , насамперед в містах мільйонниках, основний підтип стратегії - розширення ринків. Зародження компанії «Епіцентр К» почалось у 1994 році. У 1994 голова компанії, разом зі своєю жінкою, займався дрібними продажами плитки з Польщі. Продаж відбувався спочатку на ринку а потім через спеціальні магазини. У 1996 році була заснована компанія «Цермет АГС». Для продажу були орендовано приміщення. Вже у 2000 році компанія стала другою в країні за реалізацією керамічної плитки після компанії «Агромат», а у 2001 році вже почалось планування великого магазину будівних матеріалів.

Ідея створення магазину нового формату для України з'явилась через те, що продукція компанії «Цермет АГС» обмежувалась матеріалами для ремонту кухні або ванни, проблема була у великій кількості клієнтів які бажали купувати матеріали саме у цієї компанії, яких вона не мала. Прототипом гіпермаркету стали гіпермаркети Французької компанії Castorama, в асортименті яких для ремонту були інструменти, матеріали, техніка, спорядження та витратні матеріали. Також для створення образу першого гіпермаркету були проаналізовані майже усі гіпермаркети таких країн як: Німеччина, Франція, Італія, Англія та Іспанія. 6 грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у м. Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр». Перші три торгові об'єкти компанія відкрила в Києві, після чого почала освоювати регіони. Першим Епіцентром за межами столиці став магазин у Львові, потім в Полтаві. Слідом – інші міста-мільйонники – Дніпро, Харків, Одеса та Донецьк.

Зараз торговельні об'єкти компанії працюють в 35 населених пунктах України. Найбільше – в Києві, на 2023 рік - 7 торгівельних центрів, а також Львові, Одесі та Харкові , на 2023 рік - по у торгівельних центрів в кожному місці. Найбільший ТЦ компанії працює на вулиці Полярній 20 Д в Києві (105

000 кв. м), найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3500 кв. м). Стратегія розвитку компанії з самого початку передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки. Спочатку магазини Епіцентр працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (від англ. Do It Yourself – зроби сам), проте з розширенням асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси. [52]

Стратегія диверсифікації - Другий етап розвитку компанії починається з початку створення та покупки бізнесу в інших галузях, а саме виробництво кераміки, сільське господарство та логістика, ці напрямки були логічно та економічно пов'язані з основною діяльністю компанії, оптимізували витрати на товари та, такі дії відповідають стратегії диверсифікації, основним підтипом стратегії що використовувалась була концентрична диверсифікація.

У 2014 році компанія почала перехід від «Будівельно-господарські гіпермаркети» до формату «Сучасні торгові центри», Починаючи з цього року остаточно можна сказати про зміну стратегії компанії на стратегію диверсифікації . Компанія відкрила перший торговельний центр «Епіцентр» у Києві площею 105 тис. кв. м. Він став найбільшим торговельним центром формату DIY у світі та ввійшов до Книги рекордів Гіннеса України. [55]

З 2019 року мережа «Нова лінія» почала перебудовуватися з гіпермаркетів у торговельні центри «Епіцентр». Флагманом нового формату став відкритий у 2018 році інноваційний ТЦ «Епіцентр» у Києві. [56] Торговельний центр площею 56 тис. кв. м запропонував споживачам абсолютно новий купівельний досвід: простір для дизайнерів “Design Arena”, перший в Європі брендовий магазин побутової техніки Samsung Home, лабораторію бігу у магазині Intersport та найбільший у мережі магазин

косметики і парфумерії Mon Chéri. Для наближення споживачів до своїх товарів та послуг з віддалених міст та селищ, було розроблено новий формат торговельних центрів, основна особливість якого – зменшення площини до 4-6 тис. кв.м, їх будують у невеликих містах та селищах. Громадам будівництво нових торговельних центрів «Епіцентр К» надає нові можливості для розвитку за рахунок відрахувань.

Проявом стратегії диверсифікованого розвитку є наявність у компанії «Епіцентр К» аграрного бізнесу розвиток якого розпочався у 2015 році із заснування ТОВ «Агрохолдинг-2012», сфера діяльності якого була зосереджена у Хмельницькій області. [57] У 2016-2017 роках відбулося швидке зростання агробізнесу за рахунок придбання сільськогосподарських підприємств та елеваторів у Вінницькій, Київській, Тернопільській, Хмельницькій та Черкаській областях. За рахунок цього земельний банк компанії було збільшено до понад 100 тис. га. [57] Розпочалося коригування сівоозміни у рослинництві та реконструкція тваринницьких ферм.

У 2019 році було запущено завод із виробництва плитки керамічної та керамічного граніту в Київській області. На новітньому виробництві площею понад 70 тис. кв. м. встановлене високотехнологічне обладнання світового лідера – компанії SACMI, завдяки якому українська кераміка може успішно конкурувати із провідними світовими виробниками. [58] Загальні потужності заводу становитимуть 8,5 млн кв. м. плитки на рік. 60% продукції експортується на зовнішні ринки. Українську кераміку постачають до Польщі, Голландії, Бельгії, Швейцарії, Угорщини, Німеччини, Білорусі, Литви, Естонії, Таджикистану та Туркменістану. Також вітчизняною керамікою зацікавилися у Франції, Великобританії, Швеції, Ізраїлі та Ісландії. У м. Калусь Івано-Франківської області розташований ще один завод з виробництва плитки «Карпатська кераміка». [58] У 2019 році проведено модернізацію заводу – встановлення нової технологічної лінії, що дозволило розширити асортимент продукції. В подальшому виробнича потужність

збільшиться з 2,5 до 8,5 млн кв. м. плитки на рік. До групи компаній також входить виробництво з деревообробки – ЦБМ «Осмолода» (м. Калуш, Івано-Франківська обл.), що здійснює повний цикл переробки деревини. Воно є одним з найбільших підприємств регіону – компанія переробляє до 10 тис куб. м деревини на місяць. [58]

Стратегія інтеграційного зростання - Третій період характеризується використанням досягнень минулих періодів та перетворенням наявних активів на єдину систему за для оптимізації усіх витрат, скорочення ланцюгів постачання та збільшення стійкості до невизначеності через зменшення ризиків у постачанні товарів для торгівельних центрів та сировини для виробництва, також значну роль відіграє власна логістика що забезпечує безперервне та надійне функціонування усіх структур компанії ТОВ «Епіцентр К», цей комплекс заходів можна об'єднати в стратегію інтеграційного зростання.

Компанія стрімко розвиває онлайн-сервіс. Вже 5 років працює інтернет-магазин 27.ua, який зараз має назву epicenter.ua, який пропонує близько 1 500 000 найменувань товарів. Вже у 2018 році інтернет-магазин став одним з лідерів ринку. «Епіцентр» створив свою неповторну модель, яку генеральний секретар European DIY Retail Association Джон Херберт назвав «унікальним світовим форматом» [53].

Поєднання усіх продуктів в одному торгівельному центрі, таких як покупка товарів для ремонту та будівництва, харчових продуктів, ресторанів, магазинів техніки та зон відпочинку надало компанії можливість стати «торгівельним центром року» на думку Європейської бізнес-асоціації. Експерти західної Європи відзначають креативність, високу технологічність, зручність та особливу атмосферу у торгових залах мережі. Постійний розвиток, переформатування, нові магазини, салони та галереї, розширення асортименту товарів та послуг зумовили беззаперечне лідерство компанії на ринку роздрібної торгівлі. У 2019 році компанія збільшила власні

потужності, відкривши потужний фулфілмент-центр «Віскозна» загальною площею 30 тис. кв. м, які обробляють замовлення онлайн клієнтів з високою точністю і швидкістю. Завдяки впровадженню на об'єкті сучасної автоматизованої системи управління і конвеєрної технології обробки вантажів, замовлення одного транспортного маршруту обробляються і відвантажуються менш ніж за 30 хвилин. Аналогічна технологія обробки вантажів використовується на складах Amazon[60].

Власний автопарк ГК складається з майже 1000 одиниць: 250 міжнародних ліцензованих комерційних вантажних автомобілів 390 легких вантажних автомобілів для обслуговування клієнтів 46 вантажних автомобілів для перевезення будівельних матеріалів.

Щоб наблизити свої товари та послуги до жителів віддалених міст та селищ України, «Епіцентр» розробив та успішно реалізовує стратегію будівництва торговельних центрів оптимального формату - площею 4-6 тис. кв. м, що відкриваються у районних центрах і містах обласного підпорядкування. Кожне нове будівництво та відкриття «Епіцентру» у великих та малих містах України стає позитивним поштовхом для розвитку громад, які за рахунок відрахувань отримують ресурс на розвиток територій.

За 18 років існування мережа торговельних центрів «Епіцентр» пройшла якісну трансформацію від будівельних до будівельно-господарських гіпермаркетів та перетворилася на потужну мережу торговельних центрів. Щорічно мережу ТЦ «Епіцентр» українці відвідують майже 63 000 000 разів для того щоб придбати необхідні їм товари з майже 330 000 найменувань та 23 000 груп товарів від понад 3000 постачальників. [63]

Компанія «Епіцентр К» має дивізійну організаційну структуру на рис. 2.3.



Рис. 3.3 – Організаційна структура компанії ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за інформацією з [61] .

Керівником компанії є генеральний директор, йому підпорядковані 4 відділи:

- фінансовий відділ;
- маркетинговий відділ;
- відділ персоналу;
- відділ планування.

Також генеральному директору підпорядковуються керівники 4 регіонів, які в свою чергу керують торговими центрами у своїх регіонах:

- керівник південного регіону;
- керівник північного регіону;

- керівник західного регіону;
- керівник східного регіону.

Стратегія інтеграційного розвитку залишається актуальною на найближчі періоди, у відповідності з прийнятою стратегією на найближчі роки компанія має сформовані місії та цілі.

Місія компанії «Епіцентр К» – надати споживачам з усіх міст України можливість зручно та швидко придбати товари від найкращих виробників України та світу.

До цілей компанії відносяться:

До 2025 року збільшити частку товару від «Privat label» до 35 відсотків

До 2025 року увійти у список 5 найбільших виробників сільськогосподарської продукції

До 2025 вийти на 1 місце з виробництва керамічної плитки

Повністю замінити пакети та упаковки власних торгових марок на екологічні.

Перероблювати 35 % усіх батарейок в країні. [62]

3.2. Оптимізація ризиків стратегій зростання компанії ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"

Реалізація різних стратегій зростання в умовах невизначеності вимагає моніторингу ризиків та їх оптимізації для прийняття ефективних управлінських рішень, що відповідають викликам динамічно змінюваній ситуації у зовнішньому середовищі (Рис 3.4).

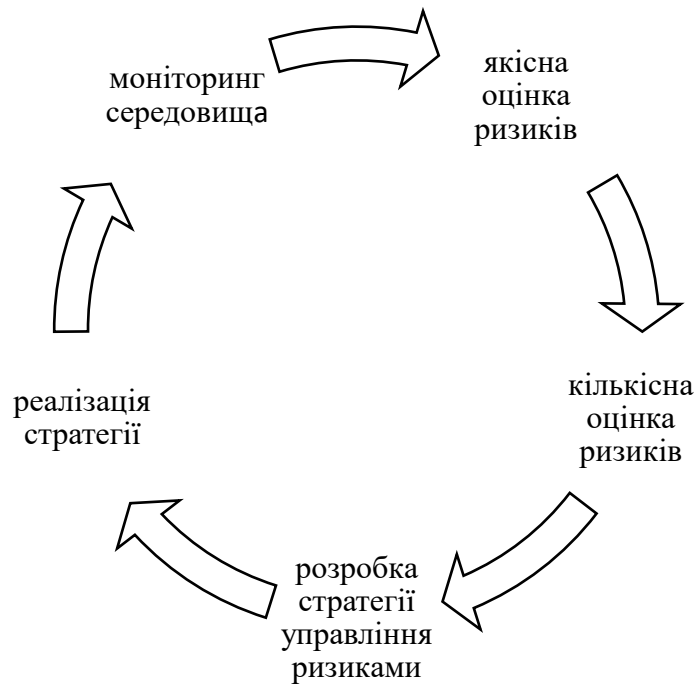


Рис. 3.4 . Модель управління ризиками.

Джерело: складено автором.

Нижче наведені основні типи ризиків, що можуть виникати під час реалізацій стратегії.

При реалізації стратегії інтенсивного зростання збільшується ряд ризиків, які можуть вплинути на успішність цієї стратегії. Основні ризики включають:

Фінансові ризики:

Недостатнє фінансування - Інтенсивне зростання може вимагати значних інвестицій у нові проекти, розширення виробництва, маркетинг тощо. Недостатнє фінансування може стати перешкодою для успішної реалізації стратегії.

Динаміка витрат - Зростання може вести до збільшення витрат, і це не супроводжується відповідним збільшенням прибутку, може виникнути фінансовий дисбаланс.

Операційні ризики:

Проблеми з управлінням - Швидке зростання може призвести до труднощів у збереженні ефективного управління. Процеси та структури компанії можуть неможливо адаптуватися до нових обсягів бізнесу.

Неспроможність забезпечити якість - Рістучий обсяг виробництва може вплинути на якість товарів або послуг, особливо якщо інфраструктура та процеси не готові до збільшення.

Ринкові ризики

Недооцінка ринкових умов - Неправильна оцінка ринку та конкурентоспроможності може призвести до невдачі введених нових продуктів чи розширення географії.

Кадрові ризики:

Недостатність кваліфікованого персоналу - Різне зростання може призвести до нестачі кваліфікованого персоналу. Компанія може стикатися з труднощами у наймі та утриманні висококваліфікованих працівників.

Недоліки лідерів - Різне збільшення обсягів може створити вакуум у лідерстві, що можна вплинути на стратегічне управління компанією.

Технологічні ризики:

Відсталість технологій - якщо компанія не здатна швидко адаптувати та впроваджувати нові технології, це може стати перешкодою для конкурентоспроможності.

Ризики управління:

Недостатність системи управління - Різне підвищення може вимагати оновлення та модернізацію системи управління, а невідповідність може призвести до хаосу в бізнес-процесах.

Фрагментація бренду:

Втрата чіткої позиції на ринку - Розширення асортименту може призвести до розпливу бренду та її позиції на втрату ринку.

Ризики у відносинах з клієнтами:

Неспроможність забезпечити обслуговування - Зростання може призвести до недостатнього обслуговування клієнтів, особливо якщо не підтримується інфраструктура та клієнтська підтримка.

Для зменшення цих ризиків важливо враховувати обережні заходи щодо планування та реалізації стратегії інтенсивного зростання, враховуючи весь бізнес та його оточення екологічним аспектом.

Стратегія інтеграційного зростання, що включає в себе злиття та поглиблення компаній, також пов'язана з ризиками. Основні з них включають:

Фінансові ризики:

Вартість та фінансування - Проведення злиття або поглиблення може бути вартісним процесом, а також вимагати значних фінансових ресурсів. Недостатнє фінансування або неефективне управління фінансами може призвести до фінансових труднощів.

Операційні ризики:

Несумісність операцій - Об'єднання операцій може стати викликом, особливі структури та процеси обох компаній суттєво відрізняються. Це може вплинути на ефективність та якість виробництва чи обслуговування.

Проблеми зі згуртуванням персоналу - Різні корпоративні культури та стилі управління можуть викликати труднощі у згуртуванні команди та забезпеченні спільної робочої атмосфери.

Стратегічні ризики:

Несумісні стратегії - Якщо стратегії компаній що об'єднуються не гармонізовані або несумісні, це може призвести до конфліктів та неуспішності об'єднання.

Втрата фокусу - Велике злиття може призвести до втрати фокусу на основних ділових напрямках через децентралізацію управління.

Кадрові ризики:

Труднощі з інтеграцією персоналу - Об'єднання робочих колективів може викликати труднощі, такі як незадовільне взаєморозуміння, конфлікти та опір з боку персоналу.

Втрата ключових співробітників - Період нестабільності під час злиття може призвести до втрати ключових працівників.

Технологічні ризики:

Неузгоджені технології - Різниця в технологічних підходах та системах може створити труднощі при їх інтеграції.

Законодавчі та регуляторні ризики:

Зміни в регулюванні - Зміни в законодавстві або регуляторному середовищі можуть включатися в об'єднання компаній та вимагати додаткових зусиль для відповідності новим вимогам.

Для успішної реалізації стратегії інтеграційного зростання важливо враховувати ці ризики, провести детальний аналіз та остаточно спланувати процес інтеграції.

Диверсифіковане зростання, яке забезпечує розширення діяльності компаній на нових ринках чи нових у галузі, також пов'язане з ризиками. Основні ризики при реалізації стратегії диверсифікованого зростання включають:

Ризики ринку:

Невдача в новому ринковому сегменті - виведення компанії на новий ринок може бути неуспішним через низький запит, конкуренцію або невдалі стратегії маркетингу.

Зміни в споживчих уподобаннях - Зміни в уподобаннях споживачів можуть негативно вплинути на успішність диверсифікації.

Фінансові ризики:

Неефективне використання фінансів - Інвестиції в нові галузі або ринки можуть призвести до невдачі, особливо якщо ресурси не ефективні.

Фінансові труднощі - Диверсифікація може стати фінансово вимогливою, що призводить до труднощів у залученні фінансових ресурсів.

Операційні ризики:

Непередбачувані витрати - Запуск нових операцій може супроводжуватися непередбаченими витратами та труднощами в управлінні.

Неефективне управління - нові галузі можуть вимагати від компаній зусиль у вивченні нових процесів та управлінських моделей.

Технологічні ризики:

Технологічна відсталість - Відсутність відповідних технологій чи їх відсталість може обмежити успіх нового напрямку діяльності.

Кадрові ризики:

Недостатність кваліфікованого персоналу - Введення в новий сегмент може вимагати нових навичок та компетенцій, які можуть бути відсутніми в поточному персоналі.

Ризики конкуренції:

Сильна конкуренція: Новий ринок або галузь може бути сильно конкурентним, що ускладнює вступ на нього.

Ризики репутації:

Втрата репутації - Невдача в новому напрямку діяльності може негативно вплинути на репутацію всього бізнесу.

Ризики законодавства та регулювання:

Зміни в законодавстві - Зміни в законодавстві можуть вплинути на правила гри нової галузі або ринку.

Для зменшення цих ризиків необхідно провести детальний аналіз, глибоко вивчити новий сегмент та внести необхідні корективи в стратегію диверсифікації. Також важливо мати гнучкість та швидко адаптуватися до змін в оточуючому середовищі.

Оптимізація ризиків передбачає врахування сильних та слабких організації що їх планує, для систематизації даних щодо компанії “Епіцентр К” нижче було розроблено SWOT - аналіз ризиків, таблиця 3.3 - SWOT - аналіз ризиків компанії ТОВ «Епіцентр К».

можливості	загрози
Зростання потреби в будівельних матеріалах - 3 Державна програма відновлення - 3 Регіональні програми відновлення - 3 Спонсорські програми відновлення житла від фондів і фірм - 3	Нестабільність - 3 - безпекова - політична Руйнування виробничих потужностей національних виробників - 3 Зростання конкуренції на ринку ритейлу будівельних матеріалів - 3 Зниження доходів населення - 3
сильні сторони	слабкі сторони
Власні виробничі потужності (але вузько спеціалізовані –плитка) - 1 Власні логістичні потужності (але	Нестача фінансових ресурсів - 3 Зруйнування частини торгових точок - 3

не для зруйнованої транспортної інфраструктури) - 1 Мережа магазинів по всій території країни (зменшилась в наслідок війни)1 Міцна репутація - 3	Дефіцит кадрів - 3
--	--------------------

Рис. 3.5 - Ідентифікація сильних і слабких сторін та можливостей і загроз ТОВ «Епіцентр К».

Джерело: Складено автором.

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості Зростання потреби в будівельних матеріалах; Державна програма відновлення; Регіональна програма відновлення; Спонсорські програми відновлення житла від фондів і фірм;	Оцінка 3	Погрози Безпекова; Політична; Руйнування виробничих потужностей національних виробників; Зростання конкуренції на ринку ритейлу будівельних матеріалів; Зниження доходів населення;	Оцінка 3

<p>Сильні сторони</p> <p>Власні виробничі потужності (але вузько спеціалізовані –плитка);</p> <p>Власні логістичні потужності (але не для зруйнованої транспортної інфраструктури);</p> <p>Мережа магазинів по всій території країни (зменшилась в наслідок війни);</p>	Оцінка 1	<p>Ризик упущеної вигоди</p>	<p>Ризик неадекватного захисту позиції</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>Нестача фінансових ресурсів;</p> <p>руйнування частини торгових точок;</p> <p>Дефіцит кадрів;</p>	Оцінка 3	<p>Ризик втрати частки ринку</p>	<p>Ризик банкрутства, поглинання конкурентами</p>

Рис. 3.6 - Матриця SWOT аналізу ТОВ «Епіцентр К».

Джерело: Складено автором.

Щоб ці ризики (ризик упущеної вигоди, ризики неадекватного захисту позиції, ризик втрати частки ринку, ризик банкрутства, поглинання конкурентами) були оптимізовані сьогодні потрібно використовувати стратегії інтенсивного і інтеграційного зростання. На відміну від обраних та рекомендованих стратегій на найближчі періоди часу, стратегія диверсифікації передбачає значно більші вкладення ресурсів, менші показники рентабельності та більші ризики у короткостроковій перспективі. Стратегії інтенсивного і інтеграційного зростання передбачають повернення втраченої географії збуту та

За результатами проведення SWOT - аналізу можна виділити наступні, найсильніші типи потенційних ризиків:

- Ризик упущеної вигоди;
- Ризик неадекватного захисту позиції;
- Ризик втрати частки ринку;
- Ризик банкрутства, поглинання конкурентами.

Оптимізація встановлених ризиків можливо провести за допомогою наступних рішень:

Ризик упущеної вигоди:

Дослідження ринку - створення системи аналізу запитів ринку, для завчасної розробки власних нових продуктів або послуг та системи створення власних продуктів та послуг. Ефективним буде аналіз світового досвіду - актуальних товарів та послуг в інших країнах світу в першу чергу розвинених. Доцільним буде використання наступних методів підтримання власних розробок:

- Аналіз маркетингових бюджетів в сфері торгівлі з метою виявлення існуючих напрямків розвитку у конкурентів в середині країни або за кордоном;

- Аналіз популярних товарів у онлайн торгівлі в Україні та за кордоном;

- Співпраця з аналітичними агентствами з метою отримання даних щодо запитів ринку;

- Аналіз актуальних товарів та послуг в інших країнах світу в першу чергу розвинених.

Кадрова політика - модернізація менеджменту та системи прийняття рішень в організації з метою підвищення ефективності управлінням та мінімізації ризиків пов'язаних з управлінськими рішеннями. Головними рисами процесу оптимізації кадрових ризиків будуть:

- Залучення до управління існуючих спеціалістів з схожих галузей та напрямків;

- Адаптація невідповідних спеціалістів в середині компанії на протязі значного періоду часу та створення необхідних навичок й компетенцій для прийняття якісних та вчасних рішень;
- Проведення тестування та анкетування менеджерів, радників та спеціалістів з метою виявлення необхідних навичок та компетенцій серед працівників на інших посадах та прийняття рішень щодо підвищення кваліфікації існуючих працівників;
- Фінансування підвищення кваліфікації працівників, створення системи покращення навичок та кваліфікації, залучення до процесу існуючих організацій що спеціалізуються на підвищенні кваліфікації або створення її в середні організації;
- Підтримання та розвиток конкурентних позицій компанії на ринку праці, введені системи оплати за результатами роботи менеджменту;
- Надання більшої автономії регіональним керівникам з відповідним збільшенням відповідальності за прийняті рішення;
- Створення конкурентної моделі, розробка системи винагород результати роботи відносно інших відділів, підрозділів або регіонів.

Дослідження товарів та напрямків - після дослідження ринку та його потенціалу важливо розуміти прямі витрати на виробництво товару, його економічну ефективність, доцільно дослідити наступні показники:

- Дохід на одиницю продукції
- Потенційні обсяги реалізації
- Строк експлуатації
- Строк “життя” товару, який період він буде актуальним.

Ризик неадекватного захисту позиції:

Дослідження ринку - проведення дослідження ринку окремих товарів або напрямків діяльності компанії важливо робити не тільки під час планування створення, необхідно розробити план аналізу ситуації на ринку,

доцільним буде використання зведених звітів за тиждень, місяць, квартал, рік. Основними елементами що необхідно досліджувати будуть:

- Наявність, кількість і тип конкурентів на ринку або в певній галузі
- Товари та властивості товарів конкурентів
- Ціни та ціноутворення конкурентів
- Нові продукти конкурентів та потенційні напрямки розвитку
- Маркетингові комунікації конкурентів

Ефективна протидія конкурентам також передбачає розвиток власних маркетингових комунікацій, збільшення їх бюджету, надання якісного сервісу та якісних товарів, важливо дотримуватись стратегічної мети та цілей компанії з урахуванням відношення до бренду.

Підтримання власних розробок - створення власного виробництва та відділу розробки товарів й послуг. Також доцільним буде використання наступних методів:

- Створення та збільшення фінансування відділу розробки товарів який буде спиратись на відділ аналізу ринку та пропонувати їх до виробництва у разі наявності відповідного обладнання та досвіду;
- Збільшення фінансування та розвиток власного виробництва у середині країни або вироблення товарів за кордоном під власним брендом компанії “Епіцентр К”, проведення робіт над забезпеченням його фінансової ефективності як окремої структури компанії, залучення спеціалістів існуючих виробництв, оцінка досвіду інших компаній;
- Фінансування існуючих державних або приватних наукових, освітніх або дослідницьких закладів з метою генерації інновацій в середині країни та їх виробництва;
- Фінансування наукових, освітніх або дослідницьких конференцій;

- Участь у грантових програмах для розробників та власників бізнесу як спонсор;
- Тестування різних товарів на ринку.

Найпростішим варіантом впровадження власного виробництва є заміна товарів високого попиту на ті, що вироблені на власному виробництві або під власним брендом та не вимагають значних інвестицій в розвиток виробництва, до таких можна віднести:

- Сантехніка
- Вироби з дерева
- Вироби з металу
- Меблі
- Матеріали для внутрішнього та зовнішнього оздоблення будівель
- Побутові електроприлади
- Кабелі
- Тканини та вироби з них
- Обладнання для опалення.

Ризик втрати частки ринку:

Маркетингові комунікації - підтримання іміджу здебільшого задача маркетингових комунікацій організації, необхідно збільшувати бюджет на маркетинг та реалізовувати розвиток компанії в цілому у відповідності до існуючих позицій на ринку. Також важливо проводити роботу з конкурентами та їх діями щодо копіювання нашого бренду або негативного впливу на нього, як зазначено в попередніх пунктах, необхідно проводити регулярні звіти щодо ринкової ситуації а також збирати дані та аналізувати маркетингові комунікації конкурентів, їх плани розвитку та прогнозувати місця перетину інтересів. Для оптимізації ризиків для іміджу доцільно використовувати наступні методи:

- Реклама в соціальних мережах та інтернет (Meta, Google, X) методом контекстної та таргетінгу - цільової реклами;

- просування в соціальних мережах та SMO (social media optimization) – оптимізація для соціальних мереж;
- пошуковий маркетинг та SEO (search engines optimization) – оптимізація сайту в пошукових системах
- SMM (social media marketing) – соціальний медіа маркетинг
- Зовнішня реклама;
- Реклама на телебаченні та радіо;
- Використання фірмового, єдиного стилю дизайну в усіх напрямках (Сайт компанії, дизайн торговельних центрів, логістика, тощо)
- Надання якісного сервісу для клієнтів, стандартизація високих умов обслуговування на всіх напрямках діяльності компанії, забезпечення якісного рівня після продажного обслуговування та підтримки клієнтів в разі виникнення спірних та проблемних ситуацій;
- Реалізація соціальних проектів у різних сферах (Медицина, гуманітарна допомога, спорт, навчання, тощо);
- Використання інших методів маркетингу (Паразитний, вірусний, прямий, мобільний, тощо)
- Використовувати реактивний метод реакції на ситуації що можуть впливати на імідж компанії, організовувати конференції та публічні виступи з метою коментування спірних заяв конкурентів або публічних осіб.

Фокус уваги споживачів - збільшення напрямків діяльності компанії невідмінно змінює погляди споживачів на бренд компанії та може привести до розмиття сприйняття, важливо акцентувати увагу споживачів на основній діяльності компанії за допомогою маркетингових комунікацій та розширювати сприйняття бренду як великою групи компаній з відповідальним підходом до реалізації цілей в будь якому напрямку.

Застарілі методи просування - проведення рекламних компаній з значними обсягами витрат на не ефективні методи просування призводять до втрат позицій на певних ринках або по окремим товарам, необхідно

проводити аналіз ефективності окремих компаній та діяльності в цілому за допомогою наступних методів:

- Порівняння витрат у компанії в цілому;
- Порівняння питомих витрат на залучені певної кількості продаж або клієнтів;
- Експертна оцінка методів просування;
- Співпраця з маркетинговими компаніями.

Ризик банкрутства, поглинання конкурентами:

Фінансові резерви - створення запасу фінансових ресурсів у розмірі необхідному для розробки нових товарів або модернізації існуючих, їх виробництва у достатній кількості та виведені на ринок в тому числі з урахуванням потенційних маркетингових компаній, важливо відзначити що такі ресурси повинні бути відокремлені від оборотних коштів компанії але мають бути ліквідними та забезпечувати дохідність. Також, для особливо складних ситуацій або кризових явищ, доцільним буде підготовка варіантів додаткового фінансування до яких можуть відноситися:

- Кредити
- Гранти
- Фінансова допомога від держави
- Програми фінансування регіонального або галузевого розвитку
- Краудфандинг
- Випуск акцій, купонів або облігацій

Розробка бюджетів проекту - перед реалізацію проектів потрібно провести детальний аналіз потенційних витрат пов'язаних з виведенням продукту на ринок, скласти поетапний план реалізації проекту та встановити бюджет для кожного з них, скласти план фінансування з урахуванням джерел фінансування та графіку надходження коштів. Важливо проробити не тільки оптимальний сценарій а й негативний, встановити ліміти витрат на певні етапи або на весь проект та розробити систему рішень які будуть прийняті у

разі настанні певних подій. До основних показників які потрібно оцінювати при бюджетування відносяться:

- Рентабельність
- Точка беззбитковості
- Обсяг реалізації
- Окупність проекту
- Обсяг виробничих витрат
- Мінімальні та оптимальні оборотні кошти проекту

Запропоновані рішення необхідно застосовувати при фінансуванні будь який проектів компаній, без виключення. Доцільно використовувати модель “Кешфлоу” й “P&L”, які допоможуть спланувати фінансовий потік та чистий економічний результат.

Запропоновані шляхи оптимізації слід розглядати як нову парадигму управління ризиками ТОВ «Епіцентр К», детальніше на Рис.3.7.

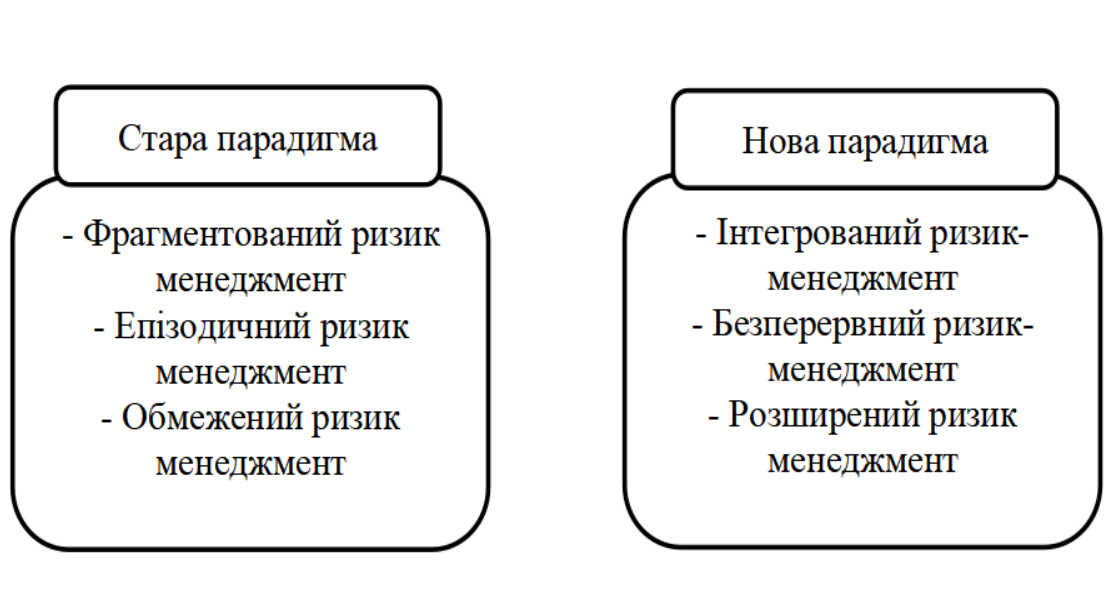


Рис. 3.7 - Зміна парадигми ризик менеджменту ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: Складено автором.

Основними рисами старої парадигми є:

- Фрагментований ризик менеджмент;
- Епізодичний ризик менеджмент;

- Обмежений ризик менеджмент.

Основними рисами нової парадигми є:

- Інтегрований ризик-менеджмент;
- Безперервний ризик менеджмент;
- Розширений ризик менеджмент.

Висновки до 3 розділу

Таким чином у 3 розділі було проаналізовано розвиток та зміни стратегій розвитку компанії ТОВ «Епіцентр К» на протязі від моменту до створення до сьогодні. Розроблено SWOT - аналіз для встановлення основних та критичних ризиків. Розвиток компанії умовно можна розділити на 3 частини:

- Стратегія інтенсивного розвитку;
- Стратегія диверсифікації;
- Стратегія інтеграційного зростання.

Встановлено основні типи ризиків які можуть з'явитись та з'являлись під час розвитку компанії "Епіцентр К:

- Фінансові ризики;
- Операційні ризики;
- Ринкові;
- Кадрові;
- Технологічні;
- Ризик управлінні;
- Ризики фрагментації бренду;
- Ризики у відношенні клієнтів;
- Стратегічні ризики;
- Законодавчі та регуляторні ризики;
- Ризики пов'язані з конкуренцією;

- Ризики репутації;

Запропоновані шляхи оптимізації ризиків:

- Створення фінансових резервів;
- Розробка бюджетів проекту;
- Дослідження ринку;
- Підтримка власних розробок;
- Дослідження товарів та напрямків розвитку;
- Оптимізація маркетингових комунікацій;
- Робота з сприйняттям бренду споживачами;
- Оновлення та аудит методів просування.

Шляхи оптимізації ризиків були поєднані в нову парадигму управління ризиками, з наступними основними рисами:

- Ризик упущеної вигоди;
- Ризик неадекватного захисту позиції;
- Ризик втрати частки ринку;
- Ризик банкрутства, поглинання конкурентами.

ВИСНОВКИ

Проведене в кваліфікаційній роботі дослідження, спрямоване на вирішення поставлених завдань щодо систематизації підходів до вибору стратегічних напрямів управління зростанням фірми на ринку рітейлу будівельних матеріалів в умовах сучасної господарської невизначеності, дозволило зробити наступні висновки :

1. Розкриті зміст господарська невизначеність, як властивості сучасного господарського розвитку, та чинники, що її продукують. Поняття господарської невизначеності відображає ступінь непередбачуваності та ризику, які пов'язані з прийняттям рішень у сфері економіки та бізнесу. Вона виникає внаслідок низки факторів, таких як політичні зміни, економічні коливання, технологічні інновації, конкурентна боротьба, природні катастрофи та інші події, які можуть суттєво вплинути на діяльність організацій.

Господарська невизначеність включає в себе дві основні складові:

- Невизначеність у зовнішньому середовищі: це означає, що деякі змінні та фактори, що впливають на діяльність підприємства, неможливо передбачити або прогнозувати з впевненістю.
- Невизначеність у внутрішній сфері: ця складова вказує на те, що навіть при наявності достатньої інформації, процеси внутрішнього управління та реалізації стратегій можуть бути під впливом несподіваних обставин.

2. Узагальнено теоретичні підходи до стратегій зростання як основи вбудування управління фірми в довгостроковому вимірі.

До основних стратегій відносяться:

- Стратегії інтенсивного зростання:
 - глибоке проникнення на ринок;

- розширення продуктової лінії;
 - розвиток ринку;
 - формування стратегічних партнерств.
- Стратегії інтеграційного зростання:
- вертикальна інтеграція назад (backward integration);
 - вертикальна інтеграція вперед (forward integration);
 - горизонтальна інтеграція;
 - інтеграція горизонталі вгору (upward horizontal integration);
 - інтеграція по горизонталі вниз (downward horizontal integration);
 - горизонтальна інтеграція вниз (top-down horizontal integration).
- Стратегії диверсифікаційного зростання:
- горизонтальна диверсифікація;
 - концентрична диверсифікація.

3. Узагальнено світовий досвід стратегій у ритейлі будівельними матеріалами. Ритейл будівельними матеріалами - це галузь, яка постійно зазнає змін під впливом нових технологій, соціокультурних тенденцій та зростаючих екологічних вимог. Світовий ритейл будівельними матеріалами все більше переходить до онлайн-продажів. Великі ланцюги магазинів розширюють свої інтернет-присутності, а малим і середнім підприємствам важливо мати онлайн-продажі, щоб залишатися конкурентоспроможними. Клієнти дедалі більше цінують індивідуальний дизайн та можливість персоналізації свого житла. Ритейлери відповідають на це, надаючи послуги з дизайну та підбору матеріалів для клієнтів.

4. Виокремлено головні тренди ритейлу будівельними матеріалами в Україні:

- Постійне зростання попиту на будівельні матеріали внаслідок будівельну активність під впливом військових, демографічних, та економічних та екологічних чинників;
- Цифрова трансформація галузі, розширення онлайн-продажів, що надає ритейлерам можливість покращувати обслуговування, утримувати клієнтів та привертати нових;
- Впровадження інноваційних технологій, щодо консультивання та навчання клієнтів, у вибудовуванні особистого просторового дизайну екологічно чистими матеріалами;
- Персоналізований підхід та розвиток відносин з клієнтами стають ключовими елементами конкурентоспроможності ритейлерів;
- Екологічна усвідомленість, що відкриває можливості для розробки екологічно чистих продуктів та підвищення середовищної відповідальності.

5. Досліджено трекінг стратегій зростання компанії «ТОВ Епіцентр К» та ідентифіковано їх зміну:

Стратегія інтенсивного розвитку - розвиток який характеризувався стрімким розширенням географії збуту та збільшенням продажів за рахунок збільшення кількості торговельних центрів в різних областях країни , насамперед в містах мільйонниках, основний підтип стратегії - розширення ринків.

Стратегія диверсифікації - Другий етап розвитку компанії починається з початку створення та покупки бізнесу в інших галузях, а саме виробництво кераміки, сільське господарство та логістика, ці напрямки були логічно та економічно пов'язані з основною діяльністю компанії, оптимізували витрати на товари та, такі дії відповідають стратегії диверсифікації, основним підтипом стратегії що використовувалась була концентрична диверсифікація.

Стратегія інтеграційного зростання - Третій період характеризується використанням досягнень минулих періодів та перетворенням наявних активів на єдину систему за для оптимізації усіх витрат, скорочення ланцюгів постачання та збільшення стійкості до невизначеності через зменшення ризиків у постачанні товарів для торгівельних центрів та сировини для виробництва, також значну роль відіграє власна логістика що забезпечує безперервне та надійне функціонування усіх структур компанії “Епіцентр К”.

6. Прийняття стратегічних рішень в умовах непередбачених змін господарського середовища несе значні ризики для компанії. Показано, що імперативом вибору стратегій розвитку в сучасних умовах є запровадження нової парадигми управління ризиками, яка включає інтегрованість, безперервність та розширений підхід до ризик менеджменту, як складової стійкого розвитку компанії.

На основі SWOT аналізу виокремленні ключові ризики зміни стратегій компанії ТОВ «Епіцентр К»:

- ризик упущеної вигоди;
- ризик неадекватного захисту позиції;
- ризик втрати частки ринку;
- ризик банкрутства, поглинання конкурентами.

Для вибудовування процесу управління ризиками їх було редуційовано наступним чином:

- Зовнішні:
 - законодавчі та регуляторні ризики;
 - ринкові;
 - ризики у відношенні клієнтів;
 - ризики посилення конкуренції.
- Внутрішні:
 - ризик управління;
 - стратегічні ризики;

- операційні ризики;
- кадрові;
- технологічні;
- ризики фрагментації бренду;
- фінансові ризики;
- ризики репутації.

На основі цього запропоновані шляхи оптимізації ризиків:

- створення фінансових резервів;
- розробка бюджетів проектів;
- дослідження ринку;
- підтримка власних розробок;
- дослідження товарів та напрямків розвитку;
- оптимізація маркетингових комунікацій;
- робота з сприйняттям бренду споживачами;
- оновлення та аудит методів просування.

Таким чином, зміна стратегій зростання є нагальною потребою функціонування компанії, а невизначеність середовища при застосуванні аналітичного обґрунтованого підходу може створити нові можливості для компанії.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) A.D. Chandler. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 1962.
- 2) Igor Ansoff. The New Corporate Strategy. 1999.
- 3) Peter F. Drucker. The Practice of Management. 1954.
- 4) The Concept of Corporate Strategy. Kenneth Andrews. 1987. С. 47.
- 5) The strategy concept I: Five Ps for strategy. Henry Mintzberg. 1987. С. 11-24.
- 6) Porter, M. «How competitive forces shape strategy». 1979.
- 7) Коломієць А. М. Сполучення невизначеності господарських систем і їх реформування. Економічна теорія. 2006. № 1. С. 52–68.
- 8) Holovchuk Y. O., Dovhan Y. V. Consider effect of incertitude in the formation of an effective business strategy of the enterprise. Efektyvna ekonomika. 2019.
- 9) Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. 2021. С. 28-32.
- 10) Таран-Лала О.М. Особливості стратегічного управління підприємством. 2021.
- 11) Porter, M. Competitive Strategy. 1980.
- 12) Матриця БКГ - аналіз моделі, пояснення. АЗБУКА. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/matritsy-bkg/> (дата звернення: 06.10.2023).
- 13) Портер Е. Майкл. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів / Портер Е. Майкл., 2005. С. 454.
- 14) Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Адміністративний менеджмент. 2019.
- 15) Б.Ю. Жураковський, І.О. Зенів. Технології інтернету речей. 2021.

- 16) Beetroot. Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці у 2023 році. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizayn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici-u-2023-roci> (дата звернення: 06.10.2023).
- 17) Методології управління проєктами, або Що таке Waterfall, Agile та Scrum. Аудит, оцінка, право та консалтинг. De Visu. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnya-proktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum> (дата звернення: 06.10.2023).
- 18) Getstoryshots. Короткий зміст та рецензія на книгу "Чорний лебідь". Насім Ніколас Талеб. URL: <https://www.getstoryshots.com/uk/books/the-black-swan-summary/> (дата звернення: 07.10.2023).
- 19) Taleb N. N. Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. 2008.
- 20) Органічне зростання – Фінансова енциклопедія. Фінансова енциклопедія – Фінансові поняття і терміни. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/organicgrowth/> (дата звернення: 07.10.2023).
- 21) Кошарна О. В. Нова нормальність: Погляд керівників в Україні 2020. 2020. С. 31.
- 22) Sendpulse. Маркетингові стратегії бізнесу. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies> (дата звернення: 07.10.2023).
- 23) Bowman C. Management: Management in practice. 1987. С. 199.
- 24) BCG матриця: Ефективне управління асортиментом мережі. Datawiz.io. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/bcg-matrix-efficient-chain-assortment-management> (дата звернення: 08.10.2023).
- 25) Маркетингові стратегії зростання: Маркетингові стратегії інтегративного росту. НУБіП. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=476214&chapterid=172535> (дата звернення: 14.10.2023).

- 26) Бажала Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема. 2015. С. 278.
- 27) Волкович А. Р., Яцишина Л. К. Інноваційні технології в системі маркетингових комунікацій. 2014.
- 28) David L. Rogers. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. 2016.
- 29) В.М. Боголюбов, М.О. Клименко. Стратегія сталого розвитку: Підручник. 2018. С. 35
- 30) “Стартап-культура змінює підхід до розуміння грошей і їх цінності”. City - UFUTURE. URL: <https://ufuture.com/uk/startup-kultura-zminyuye-pidhid-dorozuminnya-groshej-i-yih-tsinnosti-kostyantyn-yevtushenko-kerivnij-partner-unit-city/> (дата звернення: 14.10.2023).
- 31) Tipalti. What is Backward Integration? Benefits, Overview & Examples. URL: <https://tipalti.com/backward-integration/#:~:text=Backward%20integration%20is%20a%20type,companies%20in%20the%20supply%20chain> (дата звернення: 14.10.2023)
- 32) Kenton W. The Ins and Outs of Forward Integration. Investopedia. URL: [https://www.investopedia.com/terms/f/forwardintegration.asp#:~:text=Key%20Takeaways,\"cutting%20out%20the%20middleman.\"](https://www.investopedia.com/terms/f/forwardintegration.asp#:~:text=Key%20Takeaways,\) (дата звернення: 15.10.2023).
- 33) Horizontal Integration. Corporate Finance Institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/horizontal-integration/> (дата звернення: 15.10.2023).
- 34) Гладка А.В. Диверсифікація як один із елементів економічного зростання підприємства. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/43.pdf (дата звернення: 15.10.2023).

- 35) Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств. 2008. С. 7-8. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51183/4/Peresadko_%20Upravlinnia_stratehiiamy%20.pdf;jsessionid=4A645D362510B37B3593FDF423B4A7CD (дата звернення: 15.10.2023).
- 36) Маркетингові стратегії зростання: Маркетингові стратегії інтенсивного росту. Навчальний портал НУБіП. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=476214&chapterid=172534> (дата звернення: 15.10.2023).
- 37) Ринок будівельних матеріалів: тенденції та очікування під час війни. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20262621-rinok-budivelnih-materialiv-tendenciyi-ta-ochikuvannya-pid-chas-vijni> (дата звернення: 21.10.2023).
- 38) Офіційна сторінка - The Home Depot. Resources & Reports. URL: <https://corporate.homedepot.com/page/resources-reports> (дата звернення: 21.10.2023).
- 39) Офіційна сторінка - Леруа Мерлен. Про компанію леруа мерлен. URL: https://www.leroymerlin.ua/e/i/PRO_KOMPANIYu_LERUA_MERLEN.7a4a2786-6d88-45ba-ae57-3aeef24ead5c (дата звернення: 21.10.2023).
- 40) Офіційна сторінка - Bauhaus. Про компанію Bauhaus. URL: <https://www.bauhaus.info/unternehmen> (дата звернення: 21.10.2023).
- 41) Global Industry Report 2030. Fortune Business Insights™. Global Market Research Reports & Consulting. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/construction-materials-market-107415> (дата звернення: 21.10.2023).
- 42) Економічна правда. Як війна змінила будівельний ринок або Підводні камені повоєнної відбудови. URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/31/702741/> (дата звернення: 21.10.2023).

43) Legion. Інтернет маркетинг. URL: <https://www.legion-marketing.com.ua/chomu-varto-vidkrivati-internet-magazin/>(дата звернення: 22.10.2023).

44) Економічна правда. Екологічне будівництво: реалії, витрати, сертифікація. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/30/665731/> (дата звернення: 22.10.2023).

45) Ірина Настич. Будматеріали: дефіцит, закладені ризики та пошуки альтернативних ланцюжків. 2022. URL: https://propertytimes.com.ua/stroymateriali/budmateriali_defitsit_zakladeni_riziki_ta_poshuki_alternativnih_lantsyuzhkiv_postachannya (дата звернення: 22.10.2023).

46) Держстат України. Статистична інформація. Основні показники соціально-економічного розвитку України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/mp/arh_op2022.html (дата звернення: 24.10.2023).

47) Українська Рада Торгових Центрів. Ринок будівництва відновлюється: що буде з цінами на матеріали до кінця року. URL: <https://www.ucsc.org.ua/rynok-budivnytva-vidnovlyuyetsya-shho-bude-z-czinamy-na-materialy-do-kinczya-2023-roku/> (дата звернення: 24.10.2023).

48) Як працює сегмент магазинів DIY в Україні під час війни. Ритейл в Україні. URL: <https://ua-retail.com/2022/07/yak-pracyuye-segment-magazinin-diy-v-ukraini-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 24.10.2023).

49) За останніми обрахунками загальна сума прямих збитків інфраструктури становить \$103.9 млрд. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-ostannimi-obrahunkami-zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-infrastrukturi-stanovit-103-9-mlrd/> (дата звернення: 24.10.2023).

- 50) Як Україна буде відбудовувати зруйновані варварами домівки. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/viyna-v-ukrajini-yak-budut-vidbudovuvati-zruynovani-varvarami-domivki-ostanni-novini-11803473.html> (дата звернення: 24.10.2023).
- 51) Передвісники відбудови: як працює сегмент магазинів DIY в Україні під час війни. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/novyni/segment-magaziniv-diy-ukraini/> (дата звернення: 02.11.2023).
- 52) Наша історія. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення: 02.11.2023).
- 53) Спецпроект. Lb.ua. URL: <https://projects.lb.ua/lockdown> (дата звернення: 28.10.2023).
- 54) Наша історія. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/#nasha-rodyna> (дата звернення: 28.10.2023).
- 55) У Києві після реновації відкривається найбільший ТЦ Епіцентр. LB.ua. URL: https://lb.ua/economics/2022/12/16/539413_kiievi_pislya_renovatsii.html (дата звернення: 28.10.2023).
- 56) Епіцентр інвестують \$2 млрд за два роки. НВ Бизнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/v-epicentri-gereg-ozvuchili-plani-z-rozvitku-novini-ukrajini-50144476.html> (дата звернення: 28.10.2023).
- 57) “Епіцентр К” Герег завершив угоду з покупки великого агрохолдингу. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/05/20/660744/> (дата звернення: 28.10.2023).
- 58) Група компаній “Епіцентр К” відкрила на Васильківщині новий завод. Рупор. URL: <https://rupor.com.ua/news/hrupa-kompaniy-epitsentr-k-vidkryla-na-vasyl-kivshchyni-novu-zavod/> (дата звернення: 28.10.2023).

- 59) Ритейл під час війни: яким був оборот українських роздрібних мереж у 2022-му. Українська рада торгівельних центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/rytejl-pid-chas-vijny-yakum-buv-oborot-ukrayinskyh-rozdribnyh-merezh-u-2022-mu/> (дата звернення: 02.11.2023).
- 60) Новини. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/> (дата звернення: 08.11.2023).
- 61) Епіцентр надає допомогу закладам охорони здоров'я // Офіційний сайт компанії «Асоціація ритейлерів України». URL: <https://rau.ua/ru/press-release/epycsentr-yvl-v-regyony/> (дата звернення: 12.11.2023).
- 62) E-commerce. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/dosvid/artem-shevchenko-epicentr/Epicentr K - Top Ten Things You Need To Know> (дата звернення: 02.11.2023).
- 63) DotCom Magazine-Influencers And Entrepreneurs Making News. URL: <https://dotcommagazine.com/2023/09/epicentr-k-top-ten-things-you-need-to-know-2/> (дата звернення: 10.11.2023).
- 64) Спецпроект: які галузі ритейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення рф. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv/> (дата звернення: 12.11.2023).
- 65) Epicentr-K. Companies. URL: <http://shareuapotential.com/Emitents/epicenter.html> (дата звернення: 12.11.2023).
- 66) Очікування Digital – агентств // Офіційна сторінка компанії «PPC world». URL: <https://ppc.world/news/45-digital-agentstv-ozhidayut-rost-rynka-internet-reklamy-vo-vtorom-polugodii-2020-goda/> (дата звернення: 01.11.2023).
- 67) Офіційна сторінка - Національний банк України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 01.11.2023)