

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
САДОВНИКА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ
ЩОДО ПРОДУКТОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ КОМПАНІЇ»**

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

Науковий керівник:
докт. екон. наук, доц.
Олена КИЗЕНКО

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

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

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПРОДУКТОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ КОМПАНІЇ..... | 5 |
| 1.1 Понятійно-категоріальний апарат дослідження продуктової диференціації в компанії..... | 5 |
| 1.2 Методичний інструментарій аналізу продуктової диференціації..... | 9 |
| 1.3 Актуальні напрямки реалізації компаніями продуктової диференціації з урахуванням тенденцій споживчих ринків | 14 |
| РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»..... | 21 |
| 2.1 Характеристика сфери діяльності та середовища господарювання компанії..... | 21 |
| 2.2 Аналіз діяльності компанії в організаційному, фінансово-економічному та управлінському аспектах..... | 27 |
| 2.3 Ключові напрями продуктової диференціації компанії та їх результативність..... | 38 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПРОДУКТОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»..... | 52 |
| 3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції..... | 52 |
| 3.2 Обґрунтування доцільності впровадження бізнес пропозиції | 64 |
| ВИСНОВКИ..... | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 74 |
| ДОДАТКИ..... | 82 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасному світі, де конкуренція на ринку є надзвичайною, компаніям необхідно постійно шукати нові стратегії для збереження та зміцнення своєї позиції. Одним із ключових інструментів для досягнення цієї мети є продуктова диференціація, яка полягає в створенні унікальних продуктів або послуг, що відповідають конкретним потребам та побажанням споживачів.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку постійно зростає, компаніям необхідно постійно шукати нові шляхи для залучення та утримання клієнтів. Продуктова диференціація стає ефективним інструментом для забезпечення конкурентних переваг і створення унікального образу бренду. Крім того, український ринок будівельних матеріалів та товарів для дому є досить насиченим, тому компаніям, які займають лідерські позиції, необхідно активно розвиватися та вдосконалюватися для забезпечення стійкого росту. Враховуючи ці фактори, дослідження продуктової диференціації компанії має велике значення для її подальшого успіху і конкурентоспроможності.

Теоретичні і методологічні основи маркетингової стратегії диференціації представлені в працях вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як М. Портер, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Н. В. Куденко.

Метою дослідження є вивчення теоретичних основ здійснення продуктової диференціації на підприємстві та розробка бізнес-пропозиції щодо удосконалення напрямків продуктової диференціації ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення мети були поставлені такі *завдання*:

- досліджено понятійно-категоріальний апарат продуктової диференціації;
- вивчено методичний інструментарій аналізу продуктової диференціації;

- виявлено актуальні напрямки реалізації компаніями продуктової диференціації з урахуванням тенденцій споживчих ринків;
- здійснено характеристику сфери діяльності та середовища господарювання досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізовано діяльність компанії в організаційному, фінансово-економічному та управлінському аспектах;
- виявлено ключові напрями продуктової диференціації компанії та їх результативність в досліджуваному підприємстві;
- сформовано сутнісні характеристики бізнес-пропозиції для досліджуваного підприємства;
- обґрунтовано доцільність впровадження бізнес пропозиції для диференціації діяльності компанії.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку та управління продуктовим портфелем компанії.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних методичних та практичних аспектів здійснення продуктової диференціації на підприємстві.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Дослідження допоможе компаніям розробити більш ефективні бізнес-стратегії на основі аналізу продуктового ринку та споживчих потреб. Також зрозумівши, як диференціювати свої продукти, компанії можуть зайняти більш сильну позицію на ринку та підвищити конкурентоспроможність. Дане дослідження сприяє впровадженню нових підходів та продуктів, що можуть дати компанії унікальну перевагу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу дослідження склали монографії, статті, статистичні дані, які є у відкритому доступі мережі Інтернет, а також інформація внутрішнього управлінського обліку компанії ТОВ «Епіцентр К».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів з підпунктами, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПРОДУКТОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ КОМПАНІЇ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження продуктової диференціації в компанії

Диференціація продукту полягає в тому, що споживачеві пропонується широкий асортимент товарів, які відрізняються за видами, типами, стилями, марками, якістю, формами упаковки і відповідають різним смакам споживачів. Це може включати випуск товарів-замінників або альтернатив, наприклад, замінники цукру чи альтернативи чаю.

Диференціація продукту і конкуренція в галузі стимулюють підвищення якості товару і надання йому певних характеристик, які можуть відрізнятися від товарів інших фірм. Це може зміцнити ринкову позицію деяких виробників [12].

Проте наявність аналогічних товарів і можливість вільного входу в галузь зменшують силу ринкової влади будь-якої компанії. У галузі монополістичної конкуренції конкуренція не обмежується лише ціною, а також включає якість товару, рекламу, умови продажу та інші нецінові фактори. Таким чином, форми диференціації продукту стають ключовими в аспекті нецінової конкуренції. У галузях з недосконалою конкуренцією всі бізнеси чи галузі слідує певним конкурентним стратегіям [4].

Існує три основних типи конкурентних стратегій: лідерство за ціною, створення унікальності та фокусування (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Основні характеристики базових стратегій

| Характеристика | Цінове лідерство | Диференціація | Фокусування |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Продуктова диференціація | Низька (в основному по ціні) | Висока (в основі по властивостям) | Від низької до високої (ціні або властивості) |
| Сегментація ринку | Низька (масовий ринок) | Висока (багато ринкових сегментів) | Низька (один, або декілька сегментів) |
| Відміна компетентність | Технологія та організація виробництва | Збут та маркетинг | Всі види відмінної компетентності |

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Цінове лідерство - це стратегія, де виробник здатен утримувати ціни на свою продукцію нижче ринкових. Зазвичай такий виробник обирає низький рівень продуктової диференціації та ігнорує сегментування ринку. Він спрямовується на середнього споживача, забезпечуючи знижену ціну. Ціновий лідер захищений від майбутніх конкурентів своєю ціновою перевагою. При вступі на ринок замінюють продуктів ціновий лідер може знизити ціну і зберегти частку ринку. Його перевагою є наявність бар'єрів входу, так як інші компанії нездатні увійти в галузь, використовуючи ціни лідера. Таким чином, ціновий лідер знаходиться у відносній безпеці, поки він зберігає цінову перевагу. Принциповою небезпекою для нього є знаходження конкурентами шляхів зниження своїх витрат (наприклад, при зміні технології) [5].

Метою стратегії диференціації є досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів або послуг, які сприймаються споживачами як унікальні. При цьому компанії можуть використовувати підвищену (преміальну) ціну. Перевагою стратегії диференціації є безпека компанії від конкурентів доти, поки споживачі зберігають стійку лояльність до її продукції. Це забезпечує їй конкурентні переваги. Диференціація і широка лояльність покупців створюють бар'єри входу інших компаній, яким для цього необхідно виконувати конкурентоспроможні розробки. Нарешті, що замінюють продукти можуть створити загрозу тільки при здатності конкурентів

виробляти продукти, що задовольняють в такій же мірі споживачів і здатні зламати стійку лояльність до диференційованої компанії [29].

Однією з ключових проблем для такої компанії є збереження унікальності у очах споживачів, особливо в умовах імітації і копіювання. Зміна вимог і смаків споживачів також може становити загрозу.

Поступові зміни в технологіях виробництва зменшують відмінність між стратегіями цінового лідерства і диференціації. Компанії можуть застосовувати стратегію диференціації за низьких витрат.

У зв'язку з цим деякі компанії намагаються поєднати переваги цінового лідерства і диференціації. Вони можуть встановлювати високу ціну за свою продукцію порівняно з ціною чистого цінового лідера, але вона буде нижчою, ніж у чистого диференціатора, що дозволяє їм отримувати більший прибуток, ніж у компаній, що використовують чисті базові стратегії [7].

При стратегії фокусування обирається обмежена група сегментів. Компанія, обравши сегмент, використовує в ньому або диференціацію, або низькі ціни [24]. На рис.1.1 продемонстровані джерела виникнення продуктової диференціації:

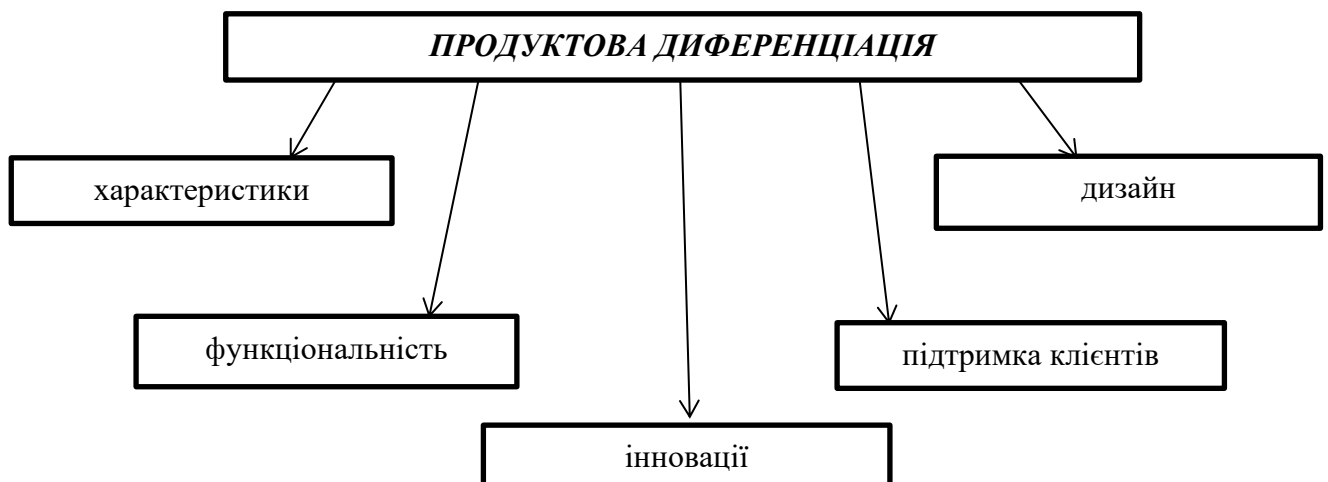


Рисунок 1.1 – Джерела виникнення продуктової диференціації

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Якщо компанії не чітко визначають свою стратегію, вони, як правило, отримують результати нижче середнього і страждають при зростанні конкуренції. Продуктова диференціація - це стратегія, коли компанія намагається зробити свій продукт унікальним або особливим у порівнянні з продуктами конкурентів. Це може включати в себе різні аспекти, такі як якість, характеристики, дизайн, функціональність, підтримка клієнтів, інновації тощо.

Склад продуктової диференціації включає в себе різні аспекти та характеристики продукту, які роблять його унікальним або особливим у порівнянні з продуктами конкурентів. Ключові елементи, що складають продуктову диференціацію (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Ключові елементи, що утворюють продуктову диференціацію

| Елемент | Характеристика |
|------------------|---|
| Якість | Одним із найважливіших аспектів є якість продукту. Це може охоплювати якість матеріалів, з яких виготовлено продукт, його довговічність, надійність і відповідність стандартам якості |
| Функціональність | Продукт може вирізнитися своєю функціональністю та можливостями, які він надає. Наприклад, це може бути розширений функціонал програмного забезпечення або додаткові функції в електронних пристроях |
| Дизайн | Естетичний вигляд та дизайн продукту можуть відігравати важливу роль у приверненні споживачів. Привабливий та ергономічний дизайн може робити продукт більш привабливим для покупців |
| Бренд | Сильний бренд може бути ключовим елементом продуктової диференціації. Якщо продукт пов'язаний з відомим та поважним брендом, це може створювати додаткову цінність для споживачів і робити його більш привабливим у порівнянні з аналогічними продуктами інших виробників |
| Інновації | Впровадження нових технологій, функцій або унікальних особливостей може робити продукт більш привабливим для споживачів і створювати конкурентну перевагу на ринку |

Джерело: узагальнено автором на основі [43]

Продуктова диференціація включає в себе ряд ключових елементів, які сприяють створенню унікального і привабливого продукту для споживачів.

Якість є одним з найважливіших аспектів, оскільки вона визначається якістю матеріалів, довговічністю та надійністю продукту. Функціональність є ще одним важливим елементом, оскільки вона відображає можливості та корисність продукту для споживача. Дизайн також має велике значення, оскільки привабливий та ергономічний дизайн може залучити увагу та зацікавленість покупців. Сильний бренд додає додаткову цінність та довіру до продукту, роблячи його більш привабливим для споживачів. Інновації також грають важливу роль, оскільки вони дозволяють створити продукт, який виходить за межі очікувань споживачів і має конкурентну перевагу на ринку.

Успішна продуктова диференціація часто вимагає комплексного підходу, врахування потреб споживачів, аналізу конкурентів і зосередження на розвитку унікальних характеристик та переваг продукту.

Головна мета продуктової диференціації - залучити увагу споживачів і переконати їх обрати саме продукт даної компанії через його унікальні якості та переваги. Ця стратегія може допомогти компанії створити більш стійке позиціонування на ринку і зберегти лояльність клієнтів.

1.2. Методичний інструментарій аналізу продуктової диференціації.

Формування методичного інструментарію для проведення дослідження продуктової диференціації передбачає кілька ключових кроків. Спочатку важливо чітко визначити цілі дослідження і встановити методи, які найкраще відповідають цим цілям. Це може включати в себе використання різноманітних методів, таких як анкетування, спостереження або інтерв'ю. Після вибору методів необхідно розробити анкети або питальні листи, які будуть використовуватися для збору даних. Потім проводиться збір і аналіз даних, а результати дослідження використовуються для формулювання

висновків і рекомендацій щодо продуктової диференціації. Нарешті, підготовляється звіт, який включає в себе всі результати дослідження та рекомендації для подальших дій [22].

Зважаючи на важливість кожного кроку у процесі дослідження продуктової диференціації, розглянемо кожне з них детально (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Формування етапів та методичного інструментарію для проведення дослідження

| Етапи дослідження | Характеристика етапу |
|---------------------------------------|--|
| Визначення цілей дослідження | Це перший і один з найважливіших кроків, оскільки від цілей залежить весь подальший процес. Цілі можуть бути різними, від виявлення потреб споживачів до встановлення конкурентних переваг продукту |
| Вибір методів дослідження | Після визначення цілей важливо обрати методи, які допоможуть їх досягти. Це може включати як кілька етапів дослідження, так і комбінацію різних методів, таких як опитування, спостереження, аналіз ринку тощо |
| Розроблення плану дослідження | Після вибору методів необхідно створити докладний план, що визначає послідовність кроків, обсяг дослідження, розподіл ресурсів та строки виконання |
| Збір даних | Цей етап включає здійснення самого дослідження за планом, що був розроблений. Збирання даних може вимагати спілкування з клієнтами, аналізу ринкових даних або проведення експериментів |
| Аналіз даних | Після збору інформації необхідно провести аналіз, щоб зрозуміти, які висновки можна зробити на основі отриманих даних. Це може включати використання статистичних методів, порівняння даних і визначення відмінностей тощо |
| Формулювання висновків і рекомендацій | На основі результатів аналізу формуються висновки і рекомендації, що стосуються подальших дій підприємства щодо продуктової диференціації |
| Підготовка звіту | Завершальним етапом є підготовка детального звіту про проведене дослідження, в якому відображаються всі кроки, методи, результати, висновки і рекомендації |

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Формування методичного інструментарію для проведення дослідження продуктової диференціації - це складний процес, що передбачає кілька ключових кроків. Перш за все, визначення цілей дослідження є вирішальним етапом, оскільки вони визначають напрямок подальшої роботи. Після цього

обираються методи дослідження, які найкраще відповідають поставленим завданням. Наступним кроком є розроблення докладного плану, в якому визначаються послідовність дій, обсяг і ресурси. Потім відбувається збір даних, що включає в себе реалізацію дослідження за планом і отримання необхідної інформації. Після цього проводиться аналіз отриманих даних для формулювання висновків і рекомендацій щодо подальших дій. Завершальним етапом є підготовка детального звіту, в якому узагальнюються всі результати та рекомендації.

Стратегічне планування інноваційного розвитку в ТОВ «Епіцентр К» – це систематизований процес, який зосереджується на основній місії компанії та орієнтується на розробку та реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів для зміцнення конкурентних позицій її товарних асортиментів на ринку.

Стратегічне планування інноваційного розвитку не є тотожним до довгострокового планування. Якщо довгострокове планування інноваційного розвитку визначає тимчасовий хронометраж на розробку плану інновацій (див. рис. 1.2), то стратегічне планування – це встановлення кінцевих цілей, які мають бути досягнуті. Стратегічне планування включає в себе процес визначення цілей компанії та необхідних для їх досягнення ресурсів, а також їх розподіл та використання.

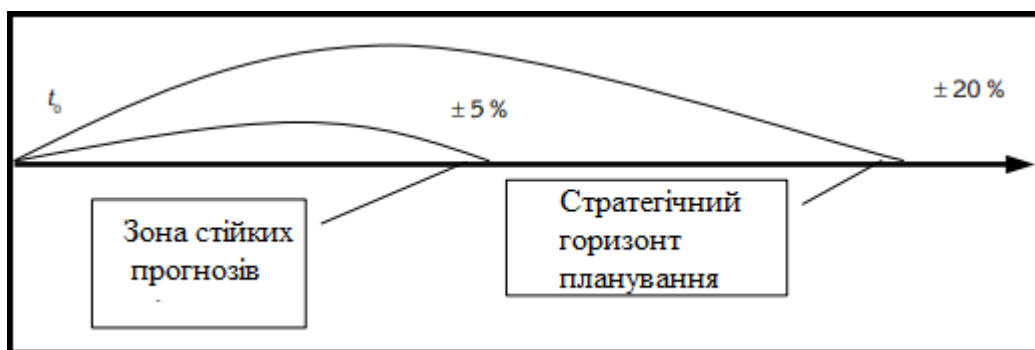


Рисунок 1.2 - Горизонти планування

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Термін «стратегічний горизонт планування» визначає період часу, протягом якого передбачення може мати помилку не більше 20%. Зона надійних передбачень - це той часовий проміжок, коли можна очікувати, що

помилка в прогнозуванні не перевищить 5%. Це той період, коли менеджер може точно передбачити ситуацію і приймати відповідні управлінські рішення. Обидва ці показники не є жорстко фіксованими і залежать від динаміки інноваційного оточення. Важливо зазначити, що стійкі передбачення можна робити лише в короткостроковому періоді (до 2 років максимум).

Термін «стратегічний горизонт планування» визначає період часу, протягом якого передбачення може мати помилку не більше 20%. Зона надійних передбачень - це той часовий проміжок, коли можна очікувати, що помилка в прогнозуванні не перевищить 5%. Це той період, коли менеджер може точно передбачити ситуацію і приймати відповідні управлінські рішення. Обидва ці показники не є жорстко фіксованими і залежать від динаміки інноваційного оточення. Важливо зазначити, що стійкі передбачення можна робити лише в короткостроковому періоді (до 2 років максимум).

Нижче подано орієнтований перелік важливих стратегічних і оперативних рішень з питань інновацій, які використовуються в ТОВ «Епіцентр К», згідно з таблицею 1.4.

Таблиця 1.4 - Типи рішень у ТОВ «Епіцентр К»

| Характеристика | Стратегічні | Управлінські | Оперативні |
|----------------|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Проблема | Вибір ринків та товарів, що оптимізують основні фінансові показники ефективності роботи фірми | Структуризація та розподіл ресурсів компанії з метою максимально ефективного використання | Оптимізація фінансових показників повернення вкладених коштів |
| Суть проблеми | Розподіл ресурсів по альтернативним ринкам та товарам | Організація придбання та розвитку ресурсів | Розподіл ресурсів по найважливішими напрямками. Складання планів споживання ресурсів |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------|---|--|---|
| Ключові рішення | Цілі і завдання. Ринкова та продуктова політика щодо кожної стратегічної зони господарювання, цільових ринків. Стратегія диверсифікації. Стратегія зростання. Стратегія щодо ринкового середовища Адміністративна Стратегія. Фінансова стратегія | Організація: структурування інформації, повноважень та відповідальності. Структура споживання ресурсів: робочі потоки, система розподілу, розташування приміщень та устаткування. Придбання та розвиток ресурсів: фінансування, споруди, капітальне, додаткове та допоміжне обладнання, комплектуючі та сировина, персонал | Оперативні цілі та завдання. Маркетингова стратегія та рішення щодо комплексу маркетингу для кожного цільового ринку та обсягів випуску продукції Оперативні рівні: графіки виробництва, маркетингові заходи, рівні запасів, складування. Контроль |
| Основні проблеми | Централізовані рішення, дефіцит інформації, рішення не повторюються, рішення не ведуть до появи подібних рішень | Конфлікт між стратегією та поточними операціями, між особистими та організаційними цілями | Децентралізованість рішень. Ризик та невизначеність. Рішення, що повторюються. |

Джерело: розроблено автором на основі [89]

У практиці ТОВ «Епіцентр К» може використовувати один із трьох основних підходів до планування інноваційного розвитку.

1. Низхідний підхід: при цьому керівництво компанії розробляє плани, які потім передаються виконавцям на рівні підрозділів. Вважається, що керівництво, завдяки своєму досвіду та освіті, краще інформоване про стан ринку та володіє необхідним стратегічним баченням.

2. Висхідний підхід: при цьому вирішення щодо планування інноваційного розвитку делегується на рівень підрозділів, а потім плани збираються та узагальнюються керівництвом компанії. Прихильники цього

підходу вважають, що саме підрозділи мають кращий огляд реальних можливостей та потреб компанії.

3. Двонаправлений підхід: цей підхід поєднує низхідний та висхідний характери, дозволяючи проводити глибокий аналіз планів інновацій та їх реальних можливостей. Проте, такий процес планування може бути важким і тривалим через необхідність погодження рішень[74].

Вибір підходу до планування інноваційного розвитку залежить від корпоративних традицій, стилю керівництва та конкретної ситуації на ринку та в компанії. Для поліпшення стратегічного планування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» розробляє систему, яка сприятиме більш ефективному вирішенню цих завдань.

1.3. Актуальні напрямки реалізації компаніями продуктової диференціації з урахуванням тенденцій споживчих ринків

Диференціація продукту — це процес, під час якого виробник надає своєму товару унікальні характеристики, що відрізняють його від аналогічного товару інших виробників. Цей процес може включати модифікації якісних або організаційних аспектів товару, які впливають на споживачів. Фактори диференціації можуть бути різноманітними, включаючи місце розташування фірми, якість товару та обслуговування клієнтів, а також імідж товару. Наприклад, виробник може обрати зручне місце для свого магазину, щоб залучити більше покупців, або забезпечити високу якість товару, таку як борошно вищого ґатунку. Додатково, важливо створити позитивний імідж товару через привабливе пакування, ефективну рекламу та комфортні умови обслуговування в магазинах. Ці елементи диференціації допомагають виробнику залучити та утримувати клієнтів, надаючи їм унікальний і задоволений досвід покупок [18].

Поза вже згаданими факторами диференціації товару, варто звернути увагу на інші аспекти, які впливають на споживачів. Наприклад, час продажу та час споживання товару можуть визначати його відмінність від аналогічних товарів. Також важливі його експлуатаційні характеристики, такі як надійність, довговічність та технологічність використання, а також витрати на ремонт, зберігання та утилізацію.

Побічні характеристики, які відображають очікування щодо якості продукту та виражені у формі довіри до виробника або продавця, також мають значення. Це можуть бути такі аспекти, як імідж товару, враження, отримані від пакування та маркірування, або якість обслуговування в магазинах.

Важливо також враховувати витрати пошуку, які здійснює покупець при виборі товару. Це може включати час, витрачений на пошук інформації про товар, або зусилля, витрачені на здійснення покупки. Усі ці фактори спільно визначають диференціацію товару і мають велике значення для конкурентоспроможності підприємства на ринку [5].

Розрізняють два основних типи моделей диференціації продукту: горизонтальну та вертикальну. Горизонтальна диференціація відображається у відмінності споживчих характеристик продуктів, що задовольняють різні смаки та вподобання споживачів. У цьому контексті вибір покупця залежить від його симпатій до тієї або іншої торгової марки. Із зростанням платоспроможного попиту на такому ринку спостерігається збільшення числа торгових марок, входження нових фірм на ринок та зниження концентрації виробників.

З іншого боку, вертикальна диференціація виявляється у відмінності якості товарів, що задовольняють однакові смаки або вимоги споживачів. Тут вибір покупця залежить від його рівня доходу та готовності витратити кошти на товари різного якісного рівня. Зі зростанням платоспроможного попиту на ринку вертикально диференційованих продуктів спостерігається витіснення низькоякісних товарів та збільшення монопольної влади продавців [9].

Конкурентоспроможність конкретного товару визначається на ринку горизонтальної диференціації завдяки перевагам потенційних покупців, тоді як на ринку вертикальної диференціації вирішальними факторами є ціна та якість товару.

Оцінка ступеня продуктової диференціації може бути здійснена шляхом аналізу ряду показників [53]:

1. Частка випуску маркованої продукції - цей показник вказує на те, яка частина загального обсягу продажів конкретного виробу належить певній фірмі. Чим вища ця частка, тим сильніше продуктова диференціація.

2. Рівень витрат на рекламу. Витрати на рекламу безпосередньо впливають на уявлення споживачів про товар та його унікальність. Зазвичай, більші витрати на рекламу вказують на вищий рівень продуктової диференціації.

3. Перехресна еластичність попиту - цей показник відображає ступінь взаємозамінності товарів на ринку. Чим нижчий цей показник, тим вищий рівень продуктової диференціації.

4. Прихильність споживачів до бренду. Індекс ентропії визначає рівень прихильності споживачів до певного бренду. Чим вище цей показник, тим менша диференціація між товарами.

5. Ступінь монопольної влади фірми - цей показник відображає, наскільки сильно фірма контролює ринок через продуктову диференціацію.

Аналіз цих показників дозволяє зробити висновки щодо рівня продуктової диференціації та її впливу на динаміку ринку.

Едвард Чемберлін, американський економіст, став піонером у теорії монополістичної конкуренції, вклавши великий внесок у розуміння диференціації продукту. Він відзначив, що конкуренція на такому ринку супроводжується створенням товарів, що відрізняються від товарів конкурентів. За його моделлю, кожна фірма намагається зробити свій товар унікальним, і тим самим стає монополістом у своєму сегменті ринку [33].

Його підхід до диференціації продукту не обмежується лише фізичними відмінностями товарів або умовами їх продажу. Навпаки, у роздрібній торгівлі, фактори диференціації включають "зручність місцезнаходження продавця, загальну атмосферу або стиль закладу, манеру ведення бізнесу, репутацію та інші особисті характеристики, які формують зв'язок між продавцем і покупцем". Через ці невлімовимі фактори кожна фірма стає унікальною у погляді споживача.

Довгострокова рівновага на такому ринку встановлюється, коли кожна фірма отримує нульовий економічний прибуток, а ціна на її товар дорівнює середнім витратам. Різниця між оптимальним випуском і випуском, що мінімізує середні витрати, вважається надлишковою потужністю і свідчить про алокативну неефективність монополістичної конкуренції [24].

Довгострокова рівновага на ринку монополістичної конкуренції встановлюється, коли кожна компанія отримує лише нульовий економічний прибуток, а ціна на її товар дорівнює середнім витратам. Різницю між випуском фірми, який мінімізує середні витрати (q_1), та оптимальним випуском (q_0) розглядають як надлишкову потужність. Це свідчить про прояв алокативної неефективності монополістичної конкуренції як ринкової структури.

При цьому основним аргументом на користь монополістичної конкуренції є твердження, що різноманітність товарів, що притаманна ринку монополістичної конкуренції, — це благо для суспільства. Отже, різниця між оптимальним і мінімізуючим середні витрати випуском ($q_0 - q_1$) може розглядатися як плата за різноманітність, яку споживач бажає отримати й за яку він готовий платити.

Уявімо ситуацію, де обсяг доступних ресурсів у фірм дозволяє виробляти різну кількість товарів (q) за різною кількістю торгових марок (N). Збільшення числа марок можливе лише при зменшенні кількості товарів в межах однієї марки, і навпаки: збільшення випуску будь-якого товару можливе лише за умови зменшення числа марок [28].

Оптимальний рівень продуктової диференціації представлено через точки А і В, які відповідають високому та нульовому рівню диференціації відповідно. Точка Е визначає оптимальне співвідношення між кількістю марок і обсягом випуску однієї марки, де крива можливого вибору перетинає криву байдужості суспільства. Якщо різноманітність товарів розглядається як нейтральне благо для суспільства, то оптимальний вибір був би точкою В (крива байдужості суспільства — вертикальна лінія).

Ситуація з низьким рівнем диференціації продукту можлива, якщо незворотні витрати на введення нових фірм виявляються занадто великими (наприклад, витрати на рекламу, дослідження ринку, створення дистриб'юторської мережі). Зростання цих витрат збільшує нормальний прибуток, що знижує інтерес фірм до введення нових продуктів (торгових марок) [56].

Дана модель демонструє, як регулюється ринок монополістичної конкуренції: якщо реальний рівень диференціації виявляється вищим, ніж оптимальна кількість марок, то оптимальна державна політика полягає в обмеженні числа фірм у галузі. Це призведе до зменшення числа марок та звільнення ресурсів для збільшення виробництва кожного товару, і навпаки.

Продуктова диференціація в сучасному світі відіграє ключову роль у приверненні уваги споживачів та створенні конкурентного переваги для підприємств. Деякі з актуальних напрямків продуктової диференціації включають (табл.1.5).

Таблиця 1.5 - Актуальні напрямки розвитку продуктової диференціації

| Напрямок | Опис напрямку |
|-------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Персоналізовані рішення | З використанням аналітики даних та штучного інтелекту компанії можуть створювати продукти, які відповідають індивідуальним потребам та вподобанням кожного клієнта. Це може бути вигідно як для роздрібних, так і для B2B секторів. |

| 1 | 2 |
|-----------------------------------|--|
| Екологічна диференціація | Зростаюча свідомість про екологічні питання змушує компанії шукати способи зменшення впливу їхніх продуктів на навколишнє середовище. Продукти, що мають екологічні сертифікати, виготовлені з використанням відновлюваних матеріалів або мають низький вуглецевий викид, стають все більш популярними |
| Технологічна інновація | Компанії стежать за останніми технологічними тенденціями, щоб впроваджувати нові функції та можливості у свої продукти. Це може включати в себе використання штучного інтелекту, розширену реальність, інтернет речей тощо |
| Соціальна відповідальність | Споживачі стають все більш уважними до соціальної відповідальності брендів. Компанії, які активно підтримують соціальні проблеми, використовують справедливі торгові практики та підтримують загальні цінності спільноти, можуть отримати перевагу на ринку |
| Увага до здоров'я та благополуччя | Вимоги до продуктів, що сприяють здоров'ю та благополуччю, постійно зростають. Це може охоплювати продукти з натуральних інгредієнтів, функціональні напої, товари для фітнесу та активного способу життя |

Джерело: узагальнено автором за [37]

Актуальні напрямки продуктової диференціації відображають сучасні тенденції у споживчому ринку та вимоги споживачів до індивідуалізованих та екологічно чистих продуктів. Компанії активно використовують аналітику даних та штучний інтелект для створення персоналізованих рішень, а також звертають увагу на зменшення впливу своїх продуктів на навколишнє середовище. Технологічні інновації, соціальна відповідальність та здоровий спосіб життя також стають ключовими факторами в процесі розробки та маркетингу продуктів [39]. Ці напрямки продуктової диференціації відображають сучасні тенденції у споживчому ринку та вимоги споживачів, що стають все більш різноманітними й вибагливими.

Загалом, у процесі дослідження понятійно-категоріального апарату щодо продуктової диференціації компаній виявлено значущі терміни та концепції, які використовуються для опису цього явища. Це дозволило

сформулювати методичний інструментарій для подальшого проведення досліджень у даній області, враховуючи важливі аспекти та фактори, які впливають на продуктову диференціацію. Зокрема, увага була приділена аналізу різноманітних стратегій компаній у створенні унікальності своїх товарів та послуг на ринку. Актуальні напрямки продуктової диференціації відображають сучасні тенденції та вимоги споживачів до індивідуалізації, екологічності, технологічних інновацій, соціальної відповідальності та здорового способу життя. Розуміння цих аспектів дозволяє компаніям ефективно реалізовувати свої стратегії та відповідати потребам ринку.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Характеристика сфери діяльності та середовища господарювання компанії

Компанія «Епіцентр К» є впливовою національною мережею будівельно-господарських гіпермаркетів, яка стрімко розвивається.

ТОВ «Епіцентр К» було засновано 27 серпня 2003 року у м. Києві, за адресою: 02139 м. Київ, вул. Братиславська, 11, з телефоном (044)-561-27-50. Засновниками компанії є Олександр Володимирович Герега та Галина Федорівна Герега [84].

Протягом 10 років свого існування по Україні було відкрито 42 гіпермаркети, з них 36 - у регіонах та 6 - у столиці.

Керівний склад ТОВ «Епіцентр К» включає:

- Голова товариства - Олександр Володимирович Герега;
- Фінансовий директор товариства - Галина Федорівна Герега;
- Заступник голови товариства - Тетяна Федорівна Суржик;
- Генеральний директор товариства - Петро Йосипович Михайлишин;
- Регіональний директор західного регіону - Юрій Васильович Яковлєв;
- Регіональний директор східного регіону - Борис Юрійович Артарі-Колумб.

Компанія постійно вдосконалює сервіс, розширює асортимент товарів і спектр послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживача. У кожного є можливість знайти все для будівництва, ремонту та облаштування

будинку в одному місці, а також здобути нові ідеї для будівництва або ремонту.

Кожен громадянин України може знайти все необхідне для будівництва, ремонту та облаштування свого житла в одному місці, під одним дахом і за доступними цінами[84].

Наразі, мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» є багаторазовим переможцем Міжнародного фестивалю "Вибір року" в Україні, відзначаючись у 2006-2009 роках у номінації "Мережа року гіпермаркетів будівельних матеріалів". Крім того, вона отримала престижну Національну премію "Український Торговельний Олімп" 2007 року у категорії "Національна мережа гіпермаркетів будівельних матеріалів" та стала переможцем Всенародного конкурсу-рейтингу "Бренд року 2008".

Гіпермаркети «Епіцентр К» пропонують широкий асортимент товарів для будівництва, ремонту та декорування, включаючи понад 200 тисяч найменувань. Асортимент включає товари вітчизняного та імпортного виробництва з різних країн, таких як Польща, Іспанія, Італія, Німеччина, росія, Франція, ОАЕ, Голландія та інші.

Товар доставляється до гіпермаркетів як власним транспортом, так і за допомогою співпраці з понад 1000 постачальниками. Гіпермаркети «Епіцентр К» націлені на різні категорії клієнтів і задовольняють потреби широкого спектру покупців.

Управління компанією активно сприяє розвитку персоналу, кар'єрному зростанню та поліпшенню матеріального стану всіх працівників. Місія підприємства - створити найсприятливіші умови для будівництва, ремонту та облаштування житла кожного мешканця України.

Завдання підприємства - забезпечити мешканців України широким асортиментом якісних і доступних товарів, зекономити час клієнтів завдяки зручній технології обслуговування та наданню повного спектру товарів і послуг під одним дахом[85].

Стратегія торгівельної мережі - бути лідером на ринку роздрібною торгівлі в форматі "від і до" в Україні. Розвиток та розширення мережі гіпермаркетів у всі обласні центри та великі міста України, надання широкого вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.

У таблиці 2.1 наведемо параметри співпраці компанії зі своїми основними постачальниками.

Таблиця 2.1 - Характеристика основних постачальників ТОВ «Епіцентр К»

| № | Назва підприємства-постачальника | Вид ресурсу | Частка поставок у загальному обсязі, % | Тривалість співпраці |
|-----|-------------------------------------|---|--|----------------------|
| 1. | Dana Metal Denmark (Данія) | труба, профіль та металевий лист | 28% | 7 років |
| 2. | ТОВ «Art-metall 2007» (Харків) | металоконструкції з нержавіючої сталі, алюмінію | 18% | 8 років |
| 3. | ПП «Пластик-Україна» | Поліуретанові та епоксидні плити та блоки. | 13% | 2 роки |
| 4. | Termopal (Німеччина) | деревина | 10% | 7 років |
| 5. | ТОВ «Кроноспан Україна» | деревина | 9% | 5 років |
| 6. | WAVIN Ekorplastik s.r.o (Чехія) | акрілонітрилбутадієнстірол | 8% | 5 років |
| 7. | ТОВ «МЕГАПРОМКРЕПЬ»(Харків) | Елементи кріплення (болти, гайки, шпильки тощо) | 6% | 3 роки |
| 8. | ДП «Капарол Україна» | Лакофарбові покриття | 5% | 5 роки |
| 9. | ТОВ «Тіккуріла» | Лакофарбові покриття | 2% | 2 роки |
| 10. | ТОВ «ПОЛІФАРБ» (м. Дніпропетровськ) | Лакофарбові покриття | 0,8% | 3 роки |
| 11. | Інші | Дрібні комплектуючі | 0,2% | — |

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів відділу закупівель

Велика частина товарів надходить від фірм-посередників або завозиться організацією самостійно з оптових баз (86,6%) від усіх сум закупівель. Частка витрат на доставку продукції від виробників становить 13,2%. Організовано роботу щодо купівлі товарів у приватних підприємців: лакові фарби, деревина, метал, загалом сталеві вироби. Вони постачають значну кількість продукції за відносно низькими цінами, тому дані таблиці свідчать про низькі витратні показники закупівель. З усіма постачальниками

сировини укладені довгострокові договори поставки.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Епіцентр К» має суттєву залежність від постачальників Dana M Denmark (Данія) (поставка загальнобудівельних матеріалів), ТОВ «Art-metall 2007» (Харків) (поставка металоконструкції з нержавіючої сталі, алюмінію), ПП «Пластикс-Україна» (поставка поліуретанових та епоксидних плит та блоків) та Termopal (Німеччина) (поставка будівельних виробів з деревини)[85].

Для оцінювання рівня залежності ТОВ «Епіцентр К» від постачання того чи іншого виду товару для забезпечення ефективного торговельного процесу скористаємося матрицею «значущість ресурсу-доступність ресурсу» [5].

Ресурси, що потрапляють у зону небезпеки, характеризуються високим рівнем значущості для ефективної роботи підприємства та труднощами із забезпеченням. До цієї зони потрапляють труби, профіль та металевий лист, металоконструкції з нержавіючої сталі, алюмінію.

Види комплектуючих, що потрапляють у зону попередження потенційно можуть спричинити збої у ресурсному забезпеченні та виникнення локальної кризи постачання. До цієї зони, відповідно до складеної матриці «значущість ресурсу-доступність ресурсу», потрапляють лакофарбові покриття та деревина.

Ресурси, що характеризуються низьким впливом на ефективність роботи підприємства та відсутністю труднощів із забезпеченням потрапляють у зону позитивних значень: пластикові та поліпропіленові деталі, елементи кріплення, інші комплектуючі (канати спортивні, сітки тощо) [86].

Отже, аналіз підсистеми постачання показав, що відділу закупівель ТОВ «Епіцентр К» потрібно особливу увагу зосередити (можливо знайти альтернативних постачальників) на поставку труб, профілів та металевих листів, металоконструкцій з нержавіючої сталі, алюмінію, оскільки спостерігається критична залежність від постачальників.

Загалом, проведений аналіз внутрішнього середовища дозволяє зробити висновок про наявність матеріальних, трудових, фінансових та логістичних можливостей для виходу на зовнішні ринки з метою розширення географії діяльності та підвищення рівня її прибутковості.

При плануванні інноваційного розвитку товарного асортименту у ТОВ «Епіцентр К» важливо враховувати, що це постійний процес. Постійне оновлення асортименту вказує на конкурентоспроможність бізнесу порівняно з іншими учасниками ринку.

Основним критерієм при визначенні обсягу та назв товарів є розмір торгової площі магазину. Також важливо враховувати структуру продажів компанії, наявність спеціалізованих магазинів у поблизу, а також інші фактори.

Клієнтська база складається з різних груп людей з різними доходами, тому при формуванні асортименту враховується головним чином середній рівень доходів покупців. Управління товарним асортиментом відноситься до складних сфер менеджменту та маркетингу. На формування товарного асортименту також впливають фінансова ситуація на ринку, зміни в структурі попиту, асортиментна політика конкурентів та економічний ризик.

На підставі аналізу показників товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» можна зробити такі висновки:

- Оновлення асортименту продукції відбувається на досить високому рівні.
- Товарний асортимент задовольняє попит на широкий та глибокий спектр інноваційних будівельних матеріалів.
- Стабільність товарного асортименту є високою.

Забезпечення потрібного рівня обслуговування споживачів та зростання основних економічних показників свідчать про правильний склад товарного асортименту у ТОВ «Епіцентр К».

Для імплементації запропонованих бізнес-заходів у компанії «Епіцентр К» необхідно спочатку провести ретельний аналіз ринку та визначити попит

споживачів на екологічно чисті продукти. Компанія може розпочати цей процес з вивчення та аналізу даних про споживчі попити та тенденції на ринку будівельних матеріалів та товарів для дому.

Далі, «Епіцентр К» повинен розробити конкретну стратегію впровадження екологічно чистих продуктів, яка враховуватиме всі аспекти виробництва, постачання та маркетингу. Ця стратегія повинна бути спрямована на забезпечення якості продукції, ефективного використання ресурсів та мінімізацію впливу на навколишнє середовище.

Крім того, для успішної реалізації цієї стратегії «Епіцентр К» повинен мати достатні ресурси та фінансову підтримку. Це включає необхідні інвестиції у дослідження та розвиток нових продуктів, модернізацію виробничих процесів та постачальницьких ланцюгів. Також важливо мати підтримку керівництва компанії, яке повинне активно підтримувати цю ініціативу та забезпечувати необхідні ресурси для її успішного впровадження.

Нарешті, ефективне впровадження бізнес-заходів потребує постійного моніторингу та оцінки результатів з метою коригування стратегії, якщо це необхідно. «Епіцентр К» може встановити систему контролю та звітності, яка дозволить відстежувати прогрес та вносити необхідні зміни для досягнення поставлених цілей.

Отже, застосовуючи інструменти інноваційного управління асортиментом товарів, менеджери ТОВ «Епіцентр К» повинні аналізувати кожен можливий сценарій за допомогою моделювання ключових змінних. Стратегічне планування розвитку інноваційного середовища підприємства відбувається на трьох рівнях: корпоративному (організаційному), сфері бізнесу та функціональному. На корпоративному рівні визначаються ринки діяльності, корпоративні цілі та необхідні ресурси. На рівні сфери бізнесу вирішуються питання конкурентоспроможності на ринку та взаємозв'язок функціональних областей. Функціональне планування передбачає розробку короткострокових стратегій для втілення стратегічних планів.

2.2. Аналіз діяльності компанії в організаційному, фінансово-економічному та управлінському аспектах

Успішний та динамічний бізнес екосистеми Епіцентр був заснований подружжям Олександром та Галиною Герег, які поклали основу «Епіцентр К» на основі сімейних та національних цінностей. Історія компанії почалася з невеликого магазину керамічної плитки площею всього 25 квадратних метрів на вулиці Петра Запорожця у місті Києві[85].

Бізнес стрімко розвивався, і в 1997 році виникла ідея будівництва першого в країні будівельного гіпермаркету. «Епіцентр К», як ініціатор новаторських змін, надихався досвідом французької мережі Castorama, досліджуючи її модель під час відвідування Польщі.

6 грудня 2003 року в місті Києві на вулиці Братиславській, 11, відбулося урочисте відкриття першого будівельного гіпермаркету «Епіцентр» в Україні.

З назвою «Епіцентр» пов'язана захоплива історія. На сьогоднішній день мережа «Епіцентр» налічує 75 торгово-розважальних комплексів, включаючи 10 об'єктів мережі "Нова лінія". Загальна торгова площа цих об'єктів становить 1,5 мільйона квадратних метрів, що еквівалентно 1650 футбольним полям. Найбільший торгово-розважальний комплекс компанії розташований на вулиці Полярній, 20 Д у Києві і має площу 105 000 квадратних метрів, тоді як найменший розташований у Шепетівці Хмельницької області і має площу 3500 квадратних метрів.

Стратегія розвитку компанії з самого початку передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro або Ашан, створюючи можливість для синергії торгових об'єктів. Відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарські торговельні центри і навпаки.

Початково магазини «Епіцентр К» функціонували у традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (Do It Yourself - зроби сам). Проте з розширенням асортименту, ретейлер поступово вийшов за межі цього формату, перетворившись на мережу торговельних центрів. Тепер покупці мають доступ до всього асортименту непродовольчих товарів та отримують зручні сервіси[87].

Спочатку розробку бренду доручили рекламним агенціям, які представили приблизно 800 варіантів. Проте жоден з них не вразив власників, тому вони оголосили конкурс серед працівників. Пропозиція назвати магазин «Епіцентр К» надійшла від одного з продавців. Але засновники компанії бажали назву з дев'яти букв, оскільки вважали цифру "9" щасливою для себе: день народження Галини Гереги - 9 серпня, Олександра - 27-го, а $2 + 7 = 9$. Також "9" було в назві мережі Castorama. У кінцевому підсумку до назви було додано букву "К", що символізувала "команда". Так народився «Епіцентр К».

Перші три торгові об'єкти компанії відкрилися в Києві, а потім розпочалася експансія в регіони. Першим магазином «Епіцентр» поза столицею став Львів, а потім Полтава. Потім наступили інші міста-мільйонники: Дніпро, Харків, Одеса та Донецьк. Наразі торговельні об'єкти компанії працюють у 35 населених пунктах України, з більшістю з них в Києві (7), а також у Львові, Одесі та Харкові (по 3).

Щодо інших підприємств, зареєстрованих під назвою «Епіцентр К» за даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, варто зауважити, що вони є переважно торговими представництвами та фірмовими магазинами, які реалізують свою продукцію.

У майбутньому компанія має намір розширити свої торгові формати за межами мережі «Епіцентр К». Крім цього, як франчайзингова компанія, «Епіцентр К» також активно розвиває мережу магазинів спортивного одягу Intersport. У 2020 році в Україні було відкрито вісім нових магазинів цього бренду, зокрема Intersport Outlet City – найбільший спортивний аутлет, що запрацював у Dream Town. Крім цього, у 2020 році «Епіцентр К» запусив

перший український магазин польського спортивного бренду 4F, розташований в ТРЦ Retroville, а також перший український магазин бренду The Athlete's Foot у ТРЦ Blockbuster Mall. У подальшому група планує розширити присутність цих брендів в Україні шляхом відкриття 18 магазинів Intersport у власних торгових центрах, а також 17 точок продажу Intersport, 4F і The Athlete's Foot поза мережею «Епіцентр К» [86].

Крім розвитку оффлайн-проектів, «Епіцентр К» активно розвиває свою присутність в інтернеті та впроваджує інформаційні сервіси, спрямовані на полегшення покупок для споживачів. З 2020 року Інтернет-магазин Epicenterk.ua став працювати як повноцінний маркетплейс і значно покращив свої показники. За трафіком він став другим найбільшим онлайн-ритейлером в Україні, досягнувши 20 млн відвідувань.

У 2020 році «Епіцентр К» впровадив Центри доставки замовлень E-shop з метою покращення обслуговування в мережі магазинів. Ця ініціатива ґрунтується на автоматизації процесів, системі адресного зберігання товарів та комфортних зонах очікування для покупців. Загалом E-shop управляє 91 центром доставки замовлень. У майбутньому «Епіцентр К» планує збільшити відвідуваність інтернет-магазину та розширити асортимент товарів, впровадити новаторські ІТ-рішення та розгорнути проект автоматизованого посилочного терміналу для отримання товарів.

У 2021 році компанія «Епіцентр К» активно зосереджувалась на розвитку логістичних можливостей. Наприклад, на базі логістичного комплексу у селі Калинівка Київського району розпочалося будівництво об'єкта особливого значення з інвестиціями в мільйони. Крім того, планується зведення чотирьох стратегічних об'єктів у регіонах за 248 млн доларів США. Група компаній також поповнить свій автопарк, придбавши 200 великих вантажівок Mercedes-Benz Actros і 300 транспортних автомобілів Mercedes-Benz Sprinter загальною вартістю 39,5 млн доларів США [85].

У період з 2021 по 2022 рік компанія «Епіцентр К» вклала в економіку України рекордну суму, яка перевершує будь-які інші внутрішні інвестиції. У

компанії відзначають, що такий рівень активності та ефективності був неперевершеним, особливо в умовах пандемічного року, який сприяв прискоренню впровадження усіх процесів.

У 2020 році «Епіцентр К» створив 1 350 нових робочих місць і увійшов до трійки найбільших роботодавців українського ритейлу. У її структурі працює понад 34 тисячі співробітників. Наприклад, "Нова Пошта", найбільший український логістичний оператор, має 27 тисяч працівників, "Кернел", лідер за виручкою українського аграрного сектору, - 14 тисяч співробітників, а "Макдональдс", найбільша національна мережа громадського харчування, - 10 тисяч співробітників[85].

Галина Герега, співзасновниця та генеральний директор ТОВ «Епіцентр К», зауважила: "Незважаючи на складний інвестиційний клімат у нашій країні, «Епіцентр К» продовжує активно розвивати свій бізнес в Україні. Це наша принципова позиція, яка базується не лише на економічних показниках, а на бажанні інвестувати в майбутнє нашої країни, розвивати економіку та створювати нові робочі місця".

Враховуючи масштаб компанії та її вплив на економіку, можна стверджувати, що вона має стратегічне значення для держави та її народу. Товари FMCG складають основну частину її асортименту, що свідчить про неприпустимість її закриття чи обмеження роботи. Це може призвести до серйозної шкоди малому та середньому бізнесу, постачальникам, виробникам, сотням інших компаній, а також до значного зменшення податкових надходжень.

Проаналізуємо пасиви балансу ТОВ «Епіцентр К» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка активів ТОВ «Епіцентр К», 2020-2022 рр.

| Назва рядка (в тис. грн) | Роки | | |
|-----------------------------|------------|------------|------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Необоротні активи | 32 720 | 52 733 | 48 724 |
| Основні засоби | 15 231 712 | 20 342 025 | 23 476 546 |
| Оборотні активи | 15 389 033 | 18 994 214 | 21 311 999 |
| Виробничі запаси | 1 545 117 | 2 184 396 | 1 693 701 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|------------|------------|------------|
| Готова продукція | 302 488 | 348 780 | 237 448 |
| Товари | 13 498 310 | 16 415 810 | 19 323 888 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 2 182 479 | 2 313 519 | 2 693 505 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 3 859 491 | 3 471 846 | 4 281 774 |
| Баланс | 44 525 391 | 54 025 430 | 62 354 998 |

Джерело: складено автором на основі балансу компанії [89]

Баланс підприємства ТОВ «Епіцентр-К» за 2022 рік показує, що підприємство має стійкий фінансовий стан. Активи підприємства зросли з 44 525 391 грн у 2020 році до 62 354 998 грн у 2022 році, що свідчить про зростання його майнового потенціалу. Зобов'язання за цей період також зросли, але темпи їх зростання були нижчими, ніж темпи зростання активів. Це призвело до покращення структури балансу та підвищення рівня платоспроможності підприємства. В той же час, основними активами ТОВ «Епіцентр-К» є основні засоби (50,2% від загальних активів на кінець 2022 року) та оборотні активи (49,8%).

Слід відзначити, що основні засоби підприємства за 2022 рік зросли на 16,5% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про те, що підприємство інвестує у розвиток свого виробничого потенціалу. Разом з цим, оборотні активи підприємства за 2022 рік зросли на 38,6% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про те, що підприємство збільшує свої запаси та дебіторську заборгованість.

Щодо зобов'язань, то в ТОВ «Епіцентр-К» за 2022 рік зросли на 23,3% порівняно з 2020 роком, зокрема поточні зобов'язання підприємства за 2022 рік зросли на 27,1% порівняно з 2020 роком (свідчить про те, що підприємство збільшує свої короткострокові борги), а довгострокові зобов'язання зросли на 14,3% порівняно з 2020 роком (свідчить про те, що підприємство збільшує свої довгострокові борги).

Далі розглянемо динаміку пасивів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка пасивів ТОВ «Епіцентр К», 20220-2022 рр.

| Назва рядка (в тис. грн) | Роки | | |
|---|------------|------------|------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 17 688 086 | 22 005 682 | 25 598 971 |
| товари, роботи, послуги | 16 290 054 | 20 208 792 | 22 463 735 |
| Баланс | 44 525 391 | 54 025 430 | 62 354 998 |

Джерело: складено автором на основі балансу компанії

З таблиці 2.3. бачимо, що нерозподілений прибуток (непокритий збиток) ТОВ «Епіцентр К» за останні 3 роки зріс на 44,7%, з 17 688 086,00 грн до 25 598 971,00 грн. Це є позитивним показником, оскільки вказує на збільшення прибутку підприємства. Разом з цим вартість товарів, робіт, послуг зросли на 37,9% з 16 290 054,00 грн у 2020 році до 22 463 735,00 грн у 2022 році (засвідчує про збільшення обсягів закупівель товарів, послуг та робіт). В цілому, загальний баланс зріс на 40% з 44 525 391,00 грн у 2020 році до 62 354 998,00 грн у 2022 році, що є свідченням зростання обсягів діяльності підприємства та збільшення його потенціалу. Загалом, збільшення нерозподіленого прибутку та суми товарів, робіт та послуг, разом з зростанням загального балансу, свідчить про позитивний розвиток підприємства.

Проаналізуємо далі динаміку елементів операційних витрат (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «Епіцентр К», 2020-2022 рр., тис.грн.

| Назва рядка | Роки | | |
|----------------------------------|------------|------------|------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| Матеріальні затрати | 887 499 | 2 172 523 | 1 848 747 |
| Витрати на оплату праці | 4 711 766 | 5 992 774 | 6 174 870 |
| Відрахування на соціальні заходи | 952 162 | 1 211 103 | 1 250 414 |
| Амортизація | 1 096 995 | 2 692 029 | 2 327 647 |
| Інші операційні витрати | 2 581 842 | 4 603 043 | 3 854 423 |
| Разом | 10 230 264 | 16 671 472 | 15 456 101 |

Джерело: складено автором на основі балансу компанії

З таблиці ми бачимо, що у 2021 році операційні витрати ТОВ «Епіцентр-К» зросли на 32,2% у порівнянні з 2020 роком. Цьому зростанню

сприяли такі фактори як зростання матеріальних затрат на 145,3%, зростання витрат на оплату праці на 26,8%, зростання відрахувань на соціальні заходи на 30,1%, зростання амортизації на 112,8%, зростання інших операційних витрат на 80,1%.

Слід відзначити, що вже у 2022 році операційні витрати ТОВ «Епіцентр-К» зменшилися на 5,9% у порівнянні з 2021 роком. За рахунок зменшення матеріальних затрат на 18,5% та зменшення інших операційних витрат на 19,7%. При цьому відбулось подальше зростання витрат на оплату праці на 3,2%, відрахувань на соціальні заходи на 1,6% та амортизації на 1,1%.

Далі проаналізуємо динаміку фінансових результатів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К», 20220-2022 рр., тис.грн.

| Назва рядка | Роки | | |
|--|------------|------------|------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 43 979 194 | 57 627 523 | 57 255 563 |
| Собівартість реалізованої продукції | 30 814 75 | 38 754 000 | 40 331 196 |
| Валовий прибуток | 13 164 443 | 18 873 523 | 16 924 367 |
| Сукупний дохід | 3 602 109 | 3 605 300 | 4 168 166 |

Джерело: складено автором на основі балансу компанії

Так, доречно відзначити, що виручка від реалізації зросла на 31% з 2020 до 2021 року. Це свідчить про значне зростання продажів. Однак у 2022 році спостерігається незначне зниження цього показника. Також спостерігається зростання таких важливих для розвитку показників як валовий прибуток та сукупний дохід.

На базі показників фінансових результатів ми можемо вирахувати, що валова рентабельність ТОВ «Епіцентр-К» залишалася відносно стабільною протягом трьох років, коливаючись від 29,7% до 32,7%. Це свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси для виробництва продукції та надання послуг. Разом з цим, чиста рентабельність підприємства

зросла з 39,8% у 2020 році до 44,7% у 2022 році (свідчить, що підприємство стає більш прибутковим).

Якщо аналізувати показники ліквідності підприємства, то виникає наступна картина:

Коефіцієнт поточної ліквідності:

2020р.: 1,22 (50 269 243 / 41 079 992)

2021р.: 1,15 (61 232 823 / 53 032 031)

2022р.: 1,18 (61 721 298 / 52 257 562)

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

2020р.: 0,87 (33 979 190 / 41 079 992)

2021р.: 0,82 (41 024 031 / 53 032 031)

2022р.: 0,84 (42 557 562 / 52 257 562)

З розрахунків ми бачимо, що коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Епіцентр-К» залишався вище 1 протягом трьох років. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо оборотних активів, щоб покрити свої короткострокові зобов'язання. Разом з цим, коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства трохи зменшився з 0,87 у 2020 році до 0,84 у 2022 році, тобто підприємство має трохи менше оборотних активів, які можна швидко конвертувати в готівку, щоб покрити свої короткострокові зобов'язання.

Отже, діяльність ТОВ «Епіцентр К» виявляється різносторонньою та дієвою. Ця компанія займає важливе місце серед економічно розвинених підприємств України і відіграє ключову роль у розвитку всіх галузей національної економіки. Водночас її діяльність сприяє не лише економічному зростанню країни, а й підтримує розвиток бізнесу: підприємства, що взаємодіють з ТОВ «Епіцентр К», отримують можливість посилити свої позиції на ринку та ефективно розвивати свою економічну діяльність. Крім того, «Епіцентр К» виступає одним із найбільших інвесторів у розвиток економіки країни, а суми податкових платежів, що сплачуються цією компанією до державного бюджету, є найбільшими в Україні. Незважаючи на це, ритейлер продовжує активно розширювати та розвивати власний потенціал,

вдосконалюючи свою діяльність за допомогою інноваційних технологій управління.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин, який характеризується загальною глобалізацією та інтернаціоналізацією процесів, у тому числі за допомогою інформаційних технологій, поширенням інформаційного простору для продажу товарів та послуг, а також прискореним насиченням ринку та скороченням життєвого циклу більшості продуктів, підприємці активно шукають нові, перспективні методи та засоби конкурентної боротьби. Ці методи та засоби мають відповідати вимогам підвищення конкурентоспроможності та досягнення конкурентних переваг. У цьому контексті конкурентоспроможність бізнесу визначається перевагами компанії (її конкурентними перевагами) у всіх сферах діяльності, включаючи науково-дослідну роботу, виробництво, управління, фінанси, маркетинг, а також перспективи розвитку[31].

Існує дослідження, що розглядає конкурентоспроможність як взаємодію чотирьох компонентів:

- якості виробленої продукції;
- внутрішньої та зовнішньої адаптивності;
- інноваційності товарів та процесів;
- продуктивності[65].

Інновації загалом розглядаються як важливий елемент конкурентоспроможності, вбудований в організаційні структури, бізнес-процеси та продукцію (надані послуги). У свою чергу, інноваційний розвиток підприємств та виробництво високоякісної конкурентоспроможної продукції є запорукою економічного розвитку і потужності сучасного підприємства.

У зв'язку з цим, доцільним є проведення аналізу та оцінки інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр К». Під час аналізу цих можливостей слід врахувати сукупність таких параметрів (див. табл.2.2 в Додатку, А).

При оцінці можливостей для інновацій у ТОВ «Епіцентр К» важливо врахувати вплив характеристик компанії на сприйняття нововведень:

1. Структурно-організаційні аспекти ТОВ «Епіцентр К»:

- Науково-технічна складова продукції: Оскільки компанія має високу науково-технічну спрямованість у своїй продукції, це стимулює необхідність у впровадженні новацій.
- Масштаби організації: Будучи однією з найбільших компаній на ринку, «Епіцентр К» має можливість залучити великі інвестиції та висококваліфікованих співробітників для впровадження новацій.
- Організаційна структура: Висока ступінь цілісності та відособленості в структурі компанії сприяє радикальним та еволюційним новаціям, що охоплюють широкий спектр можливостей.
- Система розвитку: Оскільки «Епіцентр К» має власну систему розвитку, це сприяє прогресивному усвідомленню власних інноваційних проектів у широкому спектрі їхньої радикальності.

2. Соціальні аспекти ТОВ «Епіцентр К»:

- Соціальний прогрес: Оскільки компанія має високий рівень соціального розвитку, це дозволяє їй більш прогресивно сприймати нововведення в широкому спектрі їхньої радикальності.
- Соціальний захист персоналу: «Епіцентр К» забезпечує високий рівень соціального захисту свого персоналу, що робить компанію більш відкритою до нововведень, оскільки відкритість персоналу до них є важливим фактором для успішного їх впровадження.

3. Економічні аспекти ТОВ «Епіцентр К»:

- Конкурентоспроможність: Оскільки компанія відрізняється особливо високою конкурентоспроможністю, прогрес у впровадженні нововведень у ній є більш активним.
- Реакція на зміни зовнішнього середовища: Оскільки компанія проявляє підприємницький стиль поведінки, вона більш схильна до прогресивного прийняття нововведень.
- Структура капіталу: Наявність значних сум нерозподіленого прибутку у структурі капіталу ТОВ «Епіцентр К» дозволяє успішно провести

додаткову емісію акцій, що забезпечує фінансування вигідних інвестицій у радикальні нововведення з власних коштів.

4. Управлінські аспекти ТОВ «Епіцентр К»:

- Система управління: Компанія має організовану систему управління, що поєднує цільове, програмне та функціональне керівництво. Це сприяє прогресивному прийняттю власних проектів нововведень та готовності до раціоналізації зовнішніх проектів у всьому спектрі їх радикальності.

- Керування розвитком виробництва: Комплексний механізм керування розвитком виробництва підвищує прогресивність прийняття нововведень шляхом оптимального поєднання мотиваційних, економічних та організаційних механізмів управлінської діяльності.

- Технічна політика і культура: Наявність програми технічного розвитку, орієнтованої на перспективні проекти, разом з послідовністю керівництва у реалізації програми сприяє прийняттю нововведень. Уявлення фахівців про шляхи технічного розвитку визначають радикальність нововведень, які є прийнятними для компанії.

- Підприємницькі стратегії: Постійна орієнтація на стратегію лідерства сприяє здійсненню радикальних нововведень, включаючи технологічний прорив[55, 62, 70].

Отже, після аналізу інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр К», переходимо до їх оцінки. Оцінка спроможності компанії здійснюється на основі готовності та достатності її системи для інноваційної діяльності, використовуючи ресурсний методологічний підхід. Рівень інноваційної спроможності ТОВ «Епіцентр К» може бути визначений за допомогою таких параметрів:

- Матеріально-технічні складові, що включають технологію, устаткування, матеріали, сировину та інформаційно-комунікаційні засоби.

- Фінансово-економічні аспекти, такі як ресурси для інноваційної діяльності, витрати на дослідження та розвиток, наявність венчурного капіталу.

- Ринкові умови, включаючи характеристики товарів/послуг, конкурентний середовище та швидкість застаріння.
- Кваліфікаційно-якісні аспекти, такі як рівень освіти та досвіду працівників.
- Структурно-функціональні характеристики, які включають культуру менеджменту та ефективність управління нововведеннями [61].

Отже, можна визначити, що ТОВ «Епіцентр К» має значний потенціал для інноваційного розвитку, який може стати основою для успішного і ефективного розвитку компанії у майбутньому. Компанія відкрита до інновацій та має систему управління, спрямовану на підтримку цього напрямку. Однак інноваційні можливості компанії можуть бути розширеними, що дозволить досягти максимального позитивного впливу. Таким чином, рекомендації щодо впровадження новітніх заходів удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр К» є необхідними.

2.3. Ключові напрями продуктової диференціації компанії та їх результативність

Група компаній «Епіцентр К» представляє собою комплексну екосистему, яка об'єднує різноманітні торговельні мережі, аграрний сектор, виробництво керамічної плитки та деревообробку, а також логістичні ресурси. Ця унікальна система включає в себе торгові марки «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», а також агрохолдинг «Епіцентр-Агро».

Проектна діяльність компанії не є для компанії профільною на сьогодні. Проте, компанія має досвід торгівлі будівельними матеріалами, успішність якого ґрунтується на глибокому розумінні усіх аспектів будівельного процесу. Тому продуктова лінійка ТОВ «Епіцентр К» може бути

розширена за рахунок проектної діяльності. Проектні роботи є основою будь-яких процесів, пов'язаних з будівництвом або реконструкцією будівельних об'єктів. У цьому контексті замовник забезпечує організацію підготовки необхідної документації для проектування, використовуючи підписані договори з головним проектувальником. Сам процес проектування та підготовки документації складається з кількох етапів, таких як складання проекту, отримання згоди та захист проекту перед органами державної експертизи, а також розробка робочих документів проекту [72].

Якщо виявляються помилки у розрахунках або відхилення від затверджених норм, стандартів та вимог, це може призвести до серйозних проблем у майбутньому. Тому компанія проводить великий обсяг робіт та детальні розрахунки на кожному етапі розробки проекту. ТОВ «Епіцентр К» має значний досвід у наданні послуг з підготовки проектної та робочої документації, а також всі необхідні інструкції та дозволи для участі у таких роботах[60].

Протягом останніх двадцяти років національна мережа пройшла великий шлях: від будівельних гіпермаркетів до комплексної бізнес екосистеми, перетворившись на найбільшу в Україні мережу свого роду. Компанія Епіцентр К" розробила унікальний формат, що не має аналогів у світі. Відділи у їх торговельних центрах представлені у форматі "shop-in-shop". Починаючи з 2017 року, мережа постіно вводить інновації в своб діяльність. Наприклад, вона у 2020 році частина магазинів у форматі "shop-in-shop" також вийшла за межі мережі "Епіцентр", відкрившись у інших торговельно-розважальних центрах. Ця компанія розробила свою власну неповторну модель, яку фахівці вже визнали "унікальним світовим форматом". Сьогодні в мережі "Епіцентр" клієнти можуть знайти широкий вибір товарів та послуг. Європейська бізнес-асоціація називає "Епіцентр К" "торговим центром майбутнього". Експерти західної Європи відзначають креативність, високу технологічність, зручність та особливу атмосферу у торгових залах мережі. Стабільний розвиток, постійні інновації, нові магазини, салони та галереї,

розширення асортименту товарів та послуг дозволили компанії здобути безперечне лідерство на ринку роздрібної торгівлі.

ТОВ "Епіцентр К" вдається розширювати свою сферу діяльності, виходячи за межі роздрібного сектору. Розвиток аграрного сегменту групи компаній "Епіцентр К" – "Епіцентр Агро" почався у 2015 році зі створення ТОВ "Агрохолдинг-2012", яке спеціалізувалося на діяльності у Хмельницькій області. Протягом 2016-2017 років відбулося швидке розширення агробізнесу завдяки придбанню сільськогосподарських підприємств та елеваторів у Вінницькій, Київській, Тернопільській, Хмельницькій та Черкаській областях. Це дозволило компанії збільшити свій земельний банк на понад 100 тис. гектарів. Відбувається оптимізація сівозмін та модернізація тваринницьких комплексів. На сьогодні "Епіцентр Агро" входить у топ-десятку найбільших аграрних компаній України. Компанія вирощує зернові та олійні культури на площі майже 168 тис. гектарів у 6 областях, має власні тваринницькі комплекси та активно розвиває елеваторне господарство.

У структурі групи компаній є заводи, які спеціалізуються на виробництві керамічної плитки (Epicentr Ceramic Corporation) і деревообробці (ЦБМ «Осмолода»). Epicentr Ceramic Corporation є одним з найсучасніших виробників керамічної плитки та керамограніту в Європі. Завод, розташований у смт Калинівка Київської області, був запущений у 2019 році і оснащений високотехнологічним обладнанням від світового лідера, компанії SACMI. Загальна потужність заводу становить 15 млн квадратних метрів плитки на рік. У портфелі компанії понад 150 колекцій, які включають різноманітні види плитки для комерційної нерухомості, вентиляованих фасадів, зовнішнього використання та інших цілей. Близько 20% продукції експортується на міжнародні ринки. ЦБМ «Осмолода» є деревообробним підприємством, що розташоване в с. Брошнів-Осада Івано-Франківської області. Підприємство здійснює повний цикл переробки деревини і є лідером галузі в Україні з виробництва пиломатеріалів та погонажних виробів із дерева. За рік

підприємство переробляє приблизно 120 тисяч кубічних метрів деревиним [89].

У таблиці 2.6 наведемо ключові характеристики продуктового портфелю компанії.

Таблиця 2.6 – Характеристика продуктового портфелю ТОВ «Епіцентр К»

| Напрями бізнесу | Темп зростання ринку | Відносна частка ринку | Категорія |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------|---------------|
| Торгівля | 0,8 | 1,75 | Зірки |
| Спортивні товари | 1,2 | 0,4 | Собаки |
| Агробізнес | 1,6 | 0,6 | Дійні корови |
| Будівництво (перспективний напрям) | 1,5 | 0,2 | Знаки питання |

Джерело: розроблено автором на основі [89]

Використовуючи матрицю БКГ (рис 2.1), проаналізуємо продуктивний портфель за ключовими напрямки діяльності ТОВ «Епіцентр К» і розглянемо результативність продуктової диференціації компанії.

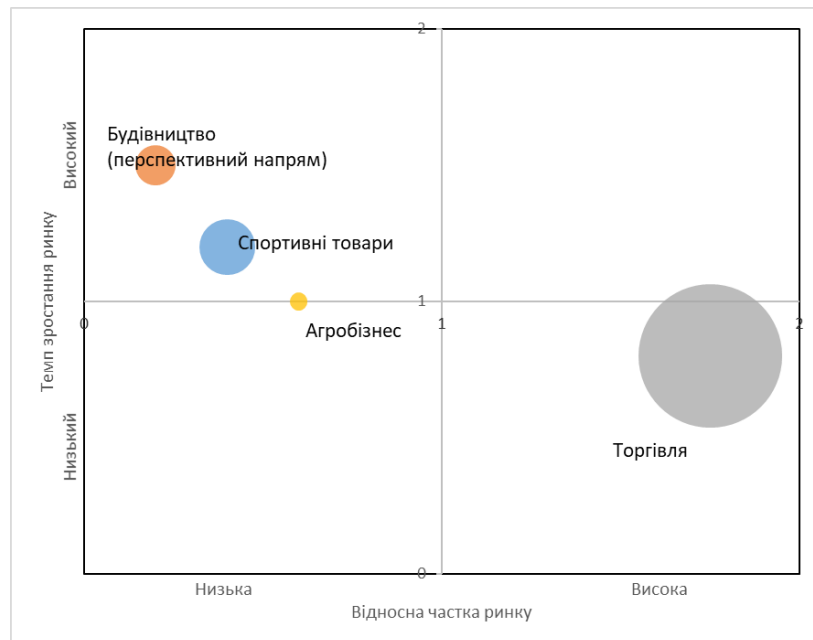


Рис. 2.1 – Матриця БКГ ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором

Напрямок будівництва для ТОВ «Епіцентр К» є перспективним напрямом і виступає в ролі зірки/знаком питання.

Для розвитку екосистеми Епіцентр доцільно запропонувати розширити лінійку продуктів та послуг у суміжну сферу діяльності з торгівлею будівельними матеріалами. Таким напрямком можуть стати послуги з управління реалізацією будівельних проектів за методологією ЕРСМ, яка включає наступні етапи:

1. Е - інжиніринг (проектування);
2. Р - закупівля (закупка);
3. С - будівництво (будівництво);
4. М - управління (управління).

За цією технологією співпраці з інвестором будівництва, ТОВ «Епіцентр К» діє як ЕРСМ-підрядник, тобто генеральний підрядник, який бере на себе повну відповідальність за виконання інвестиційного проекту та ризики управління будівництвом з моменту проектування до передачі готового об'єкта замовлення, включаючи виконання гарантійних зобов'язань. ЕРСМ-підрядник координує всі специфічні роботи, які виконують професійні організації, забезпечує контроль ефективності їх виконання (графічні роботи, контроль витрат, розрахунок вартості робіт, прогнози та аналіз ризиків, управління якістю, звітність) [49], [85].

Однією з ключових переваг взаємодії інвестора з «Епіцентр К» за схемою ЕРСМ є скорочення строків реалізації проекту за рахунок паралельного проведення ключових процесів (проектування, закупівля, будівництво), а також зниження вартості проекту через раціональне використання бюджету шляхом тендерного вибору субпідрядників та постачальників. Функції ТОВ «Епіцентр К» як ЕРСМ-підрядника включають:

1. Інжиніринг та детальне проектування.
2. Управління поставками: відбір постачальників, укладання контрактів, закупівля обладнання та матеріалів, супровід вантажів, логістика, прийом.

3. Управління будівельними та монтажними роботами: відбір підрядних організацій, організація роботи на будівельних майданчиках, нагляд за виконанням робіт, контроль охорони праці, контроль екологічної ситуації.

4. Підготовка до запуску та введення в експлуатацію. ТОВ «Епіцентр К» обирає для співпраці лише тих субпідрядників, які готові надати найбільш вигідні умови роботи в даний момент і прийняли умови та терміни реалізації проекту.



Рисунок 2.2 - Основні види робіт, які виконує «Епіцентр К» у сфері проектування

Джерело: узагальнено автором за [86]

Відповідно до наведеної інформації, будівельна галузь відзначається помірною конкуренцією, значним впливом замовників, оскільки їхні рішення визначатимуть попит і, відповідно, цінову політику, що може призвести або до зниження, або до зростання прибутку. Нові технології недостатньо використовуються, а вхід в галузь є складним. Експертами виступають фахівці в будівельній сфері.

Далі проведемо аналіз внутрішнього середовища роботи ТОВ «Епіцентр К» за системою показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз середовища функціонування ТОВ «Епіцентр К» та конкурентного середовища в будівельній сфері

| Параметри | Оцінка |
|---|--------|
| Можливий показник зростання галузі | 10 |
| Легкість входження нових фірм у галузь | 7 |
| Інтенсивність конкуренції в галузі | 5 |
| Рівень впливу замовників | 8 |
| Рівень технологічності в галузі | 6 |
| Показник інноваційної діяльності в галузі | 7 |

Джерело: розроблено автором

Оцінка організації внутрішнього середовища продемонстрована в наступній таблиці (див табл. 2.8):

Таблиця 2.8 - Оцінка організації внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К»

| Система | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|------------------------------|---|--|
| 1. Операційна | Налагоджено будівництво, що за рівнем відповідає вітчизняним і зарубіжним стандартам. | Недостатність інформації для ефективного оперативного управлінського контролю. |
| 2. Персонал | Висока кваліфікація, значний досвід. | В деяких відділах необхідно проводити перекваліфікацію кадрів. |
| 3. Науково-дослідні розробки | Досвід в провадженні новітніх розробок, застосування міжнародного досвіду у всіх сферах діяльності. | Тривалий процес введення нового обладнання. |
| 4. Маркетинг | Достатній, здійснюється Постійний моніторинг можливостей конкурентів та аналізуються споживчі потреби на ринку. | Необхідність залучення додаткових кадрів до служби маркетингу компанії. |
| 5. Менеджмент | Високий професійний рівень керівників компанії. | Недостатність кадрів служби маркетингу. |

Джерело: узагальнено автором

Отже, для вирішення недоліків у внутрішньому середовищі ТОВ «Епіцентр К» необхідно розглянути можливість залучення додаткового персоналу до відділу маркетингу компанії. Для подальшого розвитку

підприємства розглянемо можливість відкриття власного кластера, який спеціалізуватиметься не лише в Миколаєві, а й у регіонах області та інших локаціях. Для цього детально розглянемо вагомні фактори та параметри (див. рис. 2.2).



Рисунок 2.3 - Складові кластерної організації діяльності ТОВ «Епіцентр К» у сфері проектування.

Джерело: узагальнено автором за [86]

У стратегії просування проектів на регіональному рівні, ТОВ «Епіцентр К» покладається на консолідацію рекламно-інформаційних заходів, а також на розробку та популяризацію своїх проектів у регіонах України. Основними завданнями цієї стратегії є наступне:

1. Формування, розвиток і активне впровадження будівельних проектів компанії.

2. Підвищення ефективності процесу створення проектів з метою привернення інвесторів та зацікавлених клієнтів.

3. Розширення міжнародного співробітництва і реалізація транскордонних будівельних проектів [22].

4. Розроблення механізму координації співпраці місцевого самоврядування та виконавчої влади на місцевому рівні з компанією.

5. Привертання інвестицій для розвитку та підтримки проектів компанії.

6. Збільшення кількості замовників, починаючи з внутрішнього потенціалу і пізніше залучаючи зовнішніх клієнтів.

7. Сприяти створенню умов для залучення інвестицій у будівельну сферу та розробляти пропозиції для інвесторів у цей галузі..

8. Збільшення обсягів реалізації проектів компанії та відповідних надходжень до бюджетів на всіх рівнях.

9. Підвищення професійного рівня працівників компанії [22].

Для досягнення визначених цілей, які лежать в основі стратегії просування ТОВ «Епіцентр К» на регіональний та обласний рівні, необхідно впровадити наступну систему заходів:

- ✓ Формування, розвиток та рекламування нових будівельних проектів.
- ✓ Підвищення якості та розвиток будівельної інфраструктури з метою привертання інвесторів та клієнтів.
- ✓ Розроблення системи координації взаємодії з органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади.
- ✓ Залучення інвестицій для розвитку та підтримки будівельних проектів.
- ✓ Збільшення кількості замовників, починаючи з внутрішнього потенціалу і пізніше привертаючи зовнішніх клієнтів.
- ✓ Створення сприятливого середовища для інвестицій у будівельну сферу та розробка інвестиційних пропозицій у цій сфері.
- ✓ Зростання обсягів будівельних проектів та відповідних надходжень до бюджетів на всіх рівнях.

- ✓ Підвищення професійного рівня працівників компанії.
- ✓ Активізація міжнародного співробітництва і реалізація транскордонних проектів у сфері будівництва [47].

Ураховуючи системний характер основних проблем у будівельній галузі, запропоновано реалізувати ці заходи шляхом:

1. Створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу та активізації інвестиційних процесів у будівельній сфері в країні та відповідності міжнародним вимогам щодо проектування.

2. Розвиток будівельної інфраструктури, поліпшення якості обслуговування та сервісу.

3. Встановлення синергічного взаємозв'язку між владою, наукою, бізнесом та громадськістю в пріоритетних проектах компанії для підвищення ефективності маркетингу.

4. Створення впізнаваного іміджу компанії та її просування на внутрішньому та міжнародному ринках у межах політики просування будівельних проектів.

5. Організація і проведення різноманітних заходів у сфері проектної діяльності, участь у виставках, семінарах, конференціях та інших подіях.

6. Підтримка рекламно-інформаційного забезпечення у сфері проектної діяльності через масові заходи та співпрацю зі засобами масової інформації[58].

Для оцінки економічної ефективності проектів у досліджуваній компанії перш за все слід звернутися до її конкурентних переваг, оскільки вони були створені і підтримувалися протягом тривалого часу, постійно опрацьовувалися та демонструють якісну сторону діяльності компанії. ТОВ «Епіцентр К» володіє низкою конкурентних переваг, що робить її надійним та передбачуваним партнером. Співпраця з компанією є вигідною та довгостроковою для всіх клієнтів. Основні конкурентні переваги компанії можна розглянути наступним чином:

- ✓ Кожен замовник є для компанії ключовим партнером, оскільки ТОВ «Епіцентр К» дбає про всі замовлення, незалежно від їх розміру. Співпраця з усіма клієнтами базується на принципах клієнтоорієнтованого підходу та персоналізованого обслуговування.
- ✓ Компанія пропонує своїм замовникам найкращі цінові умови і, за потреби, гнучко реагує на їх вимоги. Політика управління ТОВ «Епіцентр К» спрямована на зручність клієнтів, тому в компанії завжди готові розглянути нестандартні умови договорів.
- ✓ Компанія швидко та професійно готує комерційні пропозиції та розробляє оптимальні графіки виконання робіт, що сприяє ефективній взаємодії.
- ✓ Безпека та прозорість – це основні принципи роботи компанії, які гарантують надійність у прийнятті рішень та професійне проектування та будівництво.
- ✓ ТОВ «Епіцентр К» пропонує комплексний підхід до своїх замовників, який охоплює усі етапи проекту – від інвестиційного проектування до будівництва та введення в експлуатацію.
- ✓ Компанія орієнтована на розвиток бізнесу своїх замовників та збільшення їх доходів, що забезпечує взаємовигідну співпрацю.
- ✓ ТОВ «Епіцентр К» має широкий географічний охоплення і готова здійснювати свою діяльність на всій території України [36].

Для збільшення обсягів проектної діяльності та економічної ефективності компанія реалізує політику просування проектів на регіональному та обласному рівнях, розподілену на два етапи (рис. 2.4.).

На основі аналізу етапів політики просування ТОВ «Епіцентр К» на регіональний та обласний рівні можна зробити наступні висновки: компанія демонструє високий рівень стратегічного планування, поділяючи політику просування на етапи, що сприяє системному розвитку бізнесу на регіональному та обласному рівнях. Програма просування компанії орієнтована на поступове збільшення обсягів діяльності в різних регіонах, що

свідчить про бажання підприємства зайняти лідируючі позиції на ринку. Політика просування враховує специфіку регіональних та обласних ринків, що дозволяє компанії ефективно адаптуватися до місцевих умов і потреб споживачів. ТОВ «Епіцентр К» активно співпрацює з органами місцевого самоврядування та виконавчої влади, що сприяє покращенню бізнес-клімату та сприятливому розвитку компанії. Компанія активно залучає інвестиції на розвиток та підтримку своїх проектів, що дозволяє розширювати географію своєї діяльності та підвищувати економічну ефективність. Загалом, політика просування ТОВ «Епіцентр К» на регіональний та обласний рівні є добре продуманою і спрямованою на досягнення стратегічних цілей компанії в умовах зростаючої конкуренції на ринку [44].

Під час аналізу досвіду застосування інноваційних підходів до управління проектами у ТОВ «Епіцентр К» було виявлено, що компанія успішно впроваджує передові методи та технології для оптимізації проектного процесу. Інноваційні підходи в управлінні проектами дозволяють ефективно вирішувати завдання проектів, знижувати час і витрати на їх виконання та підвищувати якість результатів.

Продуктивність та успішність інноваційних підходів управління проектами в ТОВ «Епіцентр К» підтверджується численними успішними проектами, які були реалізовані компанією. Система управління проектами заснована на принципах гнучкості, комунікації та постійного вдосконалення, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни в умовах ринку та вимоги споживачів.

На основі аналізу були розроблені практичні рекомендації для подальшого вдосконалення системи застосування інноваційних підходів до управління проектами в ТОВ «Епіцентр К». Серед них можна виділити:

1. Постійне вдосконалення процесів управління проектами шляхом впровадження передових методів та технологій.
2. Забезпечення постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань управління проектами.

3. Розвиток системи моніторингу та контролю за ходом виконання проектів для своєчасного виявлення та вирішення проблем.

4. Залучення до управління проектами зовнішніх консультантів та експертів з метою отримання нових ідей та підходів.

Таблиця 2.9 - Етапи політики просування ТОВ «Епіцентр К» на регіональний та обласний рівні

| Політика просування проектної діяльності | |
|--|---|
| I етап | 1. Створення конкурентоспроможних проектів |
| | 2. Створення єдиної концепції просування існуючих проектів на обласному та регіональному ринках |
| | 3. Створення сприятливих нормативно-правових та організаційних умов для роботи та розвитку існуючих проектних компаній у будівельній сфері та залученні вітчизняних та іноземних інвестицій в досліджувану компанію |
| | 4. Забезпечення раціонального й ефективного використання природних та земельних ресурсів під час втілення будівельних проектів |
| | 5. Розбудова будівельно-обслуговуючої, будівельно-сервісної та інформаційно-довідкової інфраструктури |
| | 6. Підвищення якості та розширення асортименту проектів. |
| II етап | 7. Забезпечення компанії кваліфікованими кадрами перш за все фахівцями у будівельній сфері |
| | 8. Удосконалення маркетингових досліджень у будівельній сфері |
| | 9. Активізація міжнародної співпраці у сфері проектної діяльності будівельного напрямку, представлення будівельних об'єктів на регіональному та обласному ринках |

Джерело: розроблено автором

Отже, вдосконалення системи застосування інноваційних підходів до управління проектами на базі ТОВ «Епіцентр К» сприятиме подальшому підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії. Проте потрібно враховувати, що сьогодні склалась така ситуація, коли воєнна агресія росії проти України спричинила значні руйнування міст та сіл. Після перемоги на окупантом та після деокупації територій перед населенням України постане питання відбудови, а світові інвестиційні фонди та уряди багатьох держав висловлюють бажання у фінансуванні такої відбудови.

Разом з цим ТОВ «Епіцент К» має вагоме підґрунтя щодо диференціації діяльності шляхом інтенсивного входження у відбудову України через затвердження концепції будівництва енергоефективних сучасних містечок кортежного типу.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПРОДУКТОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції.

В післявоєнних умовах перед Україною постане завдання відновлення зруйнованих територій. Це буде не просто відбудова зруйнованих будівель, а й будівництво нового, кращого майбутнього для нашої країни. Особливої актуальності набувають інноваційні підходи до будівництва, що поєднують в собі енергоефективність, швидкість зведення та гармонійне інтегрування в природне середовище. Тому диференціацію діяльності ТОВ «Епіцентр К» в будівельний напрям буде обумовлюватись стрімким розвитком будівельної галузі в Україні, зокрема, сегменту малоповерхового житлового будівництва в пост воєнному періоді.

Предметом даного дослідження є концепція нового проекту, що пропонує будівництво енергоефективних та швидко монтажних каркасних будинків чеського типу в мальовничій місцевості (далі - «RSL» (аббревіатура *renaissance, spes, libertas*)). Ці будинки поєднують в собі сучасні технології будівництва з екологічними матеріалами, що робить їх не лише комфортними та доступними, але й сприяє збереженню навколишнього середовища.

Метою впровадження проекту є визначення основних принципів та переваг даної концепції, а також оцінка її потенційного впливу на розвиток малоповерхового житлового будівництва в Україні в післявоєнний період.

Слід відзначити, що *каркасний котедж* – найдоцільніший проект післявоєнного стану. За мінімальних витрат часу, зусиль і коштів можна отримати тепле, економічне, екологічно чисте, а головне - затишне, завжди сучасне і комфортабельне житло. Термін монтажу та оздоблення 60 днів,

залежно від обраної моделі та комплектації будинку. ТОВ «Епіцентр К» буде надавати гарантію виробника у 40 років.

Так, основою каркасного будинку є дерев'яний каркас з великих або оброблених пиломатеріалів. Для збільшення прольотів приміщень можуть використовуватися також клеєні балки. Для теплоізоляції зазвичай застосовується мінеральна вата зі скла або кам'яних порід. 150-міліметровий шар ізоляції повністю забезпечує комфортне проживання у будинку протягом усього року. Для вітрового захисту використовуються дерев'яно-волокнисті або дерев'яно-стружкові плити.

Слід відзначити переваги каркасних будинків:

1. Відсутність усадки дозволяє починати внутрішнє оздоблення каркасного будинку безпосередньо після завершення будівництва. Власник такого будинку може залишити його без опалення взимку, не маючи страху за стан внутрішнього оздоблення, оскільки дерев'яна конструкція не піддається усадці.

2. Стандартні розміри несучих елементів каркасу дозволяють обирати будь-який стиль оздоблення як зовні, так і всередині будинку. Таким чином, каркасні будинки можуть мати різний зовнішній вигляд, навіть якщо будуються за однією технологією, що дає можливість вибирати будь-які матеріали для оздоблення залежно від побажань замовника.

3. Конструктивні особливості не обмежують можливостей дизайну дерев'яного будинку, тому будь-який бажаний стиль може бути реалізований за допомогою каркасної технології.

4. Товщина стін і система утеплення каркасного будинку індивідуально розраховуються відповідно до його призначення та місця розташування, що забезпечує ефективне утримання тепла та зниження витрат на опалення.

5. Каркасні будинки мають більш доступну ціну порівняно з будинками з аналогічними теплотехнічними характеристиками завдяки використанню сучасних матеріалів для утеплення.

б. Легка конструкція швидко монтованого каркасного будинку значно зменшує навантаження на ґрунт, що дозволяє використовувати менш витратні типи фундаментів і зберігати економію без втрати якості конструкції.

Проте головна перевага низько енергетичного будинку - економія енергії, що представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця енергоефективності будинків різної будови та матеріалів

| Порівняння | Цегляний будинок | Низько енергетичний будинок «RSL» | Різниця |
|--|--------------------|-----------------------------------|---------|
| Розмір плану місцевості | 10,8 x 8,9 | 10,6 x 8,9 | |
| Товщина стіни будинку | 40 см | 28 см | |
| Корисна площа | 140 м ² | 150 м ² | + 7,1 % |
| Енергетичні показники стін будинку | 0,53 Wm 2K-1 | 0,22 Wm 2K-1 | |
| Річне споживання тепла | 13 500 kWh | 8 700 kWh | -36 % |
| Вага будівельного матеріалу | 115 т | 17 т | -85 % |
| Витрати енергії на виробництво будинку | 253 760 kWh | 120 080 kWh | - 53 % |
| Еквівалент CO ₂ | 23,7 CO ekv. | 9,1 CO ekv. | - 62 % |

Джерело: розроблено автором на основі [90]

Типовий проект «RSL» включатиме будівництво 64 таунхаусів, 24 котеджів, міні-маркету та дитячого садка на деокупованій площі 4 гектари на території, яка була зруйнована в наслідок воєнних дій поруч. Це може бути на території Харківської, Луганської, Донецької чи наприклад Запорізької областей. Згідно з планом, містечко буде реалізовано за системою 70/30: 70% будинків будуть зведені з каркасною конструкцією, а 30% (допоміжні будівлі в обслуговуванні містечка) - з цегли. Концепцію передбачено відмова будівництва будівель старої конфігурації та перехід до розвитку компактного населеного пункту. На такій території можна якісно відбудувати зруйноване село чи частину певного міста.

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз проєкту «RSL»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Вигідне місце розташування; ▪ Єдина концепція містечка; ▪ Інфраструктура містечка; ▪ Однорідність жителів містечка; ▪ Наявність усіх міських комунікацій; ▪ Переваги життя в оточенні природи; ▪ Відсутність необхідності самостійно обслуговувати будинок і квартиру; ▪ Безпека; ▪ Низькоенергетичні будинки; ▪ Якісний ландшафт; ▪ Дизайн будинку на вибір замовника. ▪ Консервативний покупець може обрати цегляний будинок. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Можлива висока вартість землі наближеної до великих обласних міст, більш довгострокова окупність проєкту. ▪ Не відома оцінка того – чи повернуться на деокуповані території колишні мешканці, (особливо ті, які виїхали за кордон) |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Знаходити великий розмір земельної ділянки з метою отримання належних інвестицій від закордонних фондів ▪ Обрати найбільш вигідне місце розташування ▪ Представити проєкт 2 поверхових таун-хаусів і котеджів різного формату ▪ Економія на масштабі ▪ Економія під час будівництва таун-хаусів за рахунок спільних стін у будинку ▪ Презентувати житло в містечку як альтернативу міському житлу (замінник), яке є інвестиційно привабливим об'єктом ▪ Створення однорідного середовища проживання та можливості до розширення кола спілкування (як дорослих, так і дітей) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Очікуваний великий обсяг пропозиції (конкуренція - на ринок виходять нові гравці, виникають нові котеджні містечка, економіка яких суттєво відрізняється через вартість земельної складової) ▪ Високий вхідний бар'єр у проєкт (розмір інвестицій) ▪ Бюрократична тяганина під час оформлення проєктної документації (не відомо, як буде відбуватися відбудова зруйнованих територій) ▪ Відсутність генпланів містечок, на підставі яких здійснюється узгодження проєктної документації (можливо державою буде змінено концепцію) ▪ Постійне коливання валюти, до якої прив'язаний план будівництва (головні інвестори – закордонні фонди) |

Джерело: розроблено автором.

У рамках проєкту розширення спектру будівельних робіт розроблено й пропонується до розгляду основний перелік характеристик проєкту, який буде реалізовано. Цей перелік характеристик детально описує ключові аспекти проєкту «RSL». Основні запропоновані характеристики за проєктом розширення спектру будівельних робіт ТОВ «Епіцентр-К» «RSL» показані в наступній таблиці:

Таблиця. 3.3 - Основні характеристики проектних каркасних будинків, що пропонуються «RSL»

| Характеристика | Тип каркасного будинку | | | | | | |
|--|------------------------|-------------|--------------|---------------|-------|-------|-------|
| | Alfa | Arie 1 Plus | Diamant Plus | Dominant Plus | Forte | Ideal | Paris |
| К-ть мешканців | 5-6 | 6-8 | 5 | 6-7 | 5-6 | 5-6 | 6-8 |
| Житлових кімнат | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 |
| Забудована площа, м ² | 93,5 | 175,8 | 120,6 | 175,7 | 135,8 | 118,8 | 184 |
| Характеристика | Тип каркасного будинку | | | | | | |
| | Alfa | Ariel Plus | Diamant Plus | Dominant Plus | Forte | Ideal | Paris |
| Забудова приміщення, м ³ | 596 | 1033,5 | 723,1 | 1135,5 | 856,4 | 738,2 | 1070 |
| Ухил даху, ° | 40 | 33 | 38 | 40 | 40 | 37 | 40 |
| Загальна корисна площа, м ² : | 134,6 | 218,5 | 179,9 | 252,5 | 196,3 | 169,2 | 253 |
| I-й поверх | 72,5 | 129,3 | 91,7 | 132,7 | 101,2 | 81,3 | 135,2 |
| II-й поверх | 62,1 | 89,2 | 88,2 | 119,8 | 95,1 | 87,9 | 117,8 |
| Загальна житлова площа, м ² | 79,8 | 97,1 | 88,6 | 128 | 100,8 | 99,2 | 124,4 |
| Висота розчісування даху от 0,0, м | 7,7 | 7,3 | 7,32 | 8,75 | 8,25 | 8,04 | 7,77 |

Джерело: розроблено автором на основі [91]

Враховуючи проект, вартість за один квадратний метр котеджного будинку буде від 21749 до 47453 гривень. Крім того, вартість земельної ділянки формується окремо. Згідно з проектом, передбачено, що середня площа землі під одним котеджем або таунхаусом становить 3,7 сотки.

В подальшому розглянемо основні характеристики, що перший проект буде реалізовано у м. Куп'янськ Харківської області. З огляду на це, вихідні данні проекту мають наступний вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Основні характеристики (паспорт) проекту «RSL» для м. Куп'янськ Харківської області, проект

| № | Вихідні данні | Ідея «RSL» |
|------|------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1.1. | Загальний розмір земельної ділянки | 4 га, 400 соток, 40 000 кв. м |

| 1 | 2 | 3 |
|------|--|--|
| 1.2. | Відстань до Харкова | 105 км |
| 1.3. | Цільове використання земельної ділянки | Житлова забудова |
| 1.4. | Розподіл площі | під забудову відведено: 3,25 га, 325 соток 13 ділянок по 25 соток |
| 1.5. | Територія загального користування | 0,75 га, 75 соток Дороги, прибудинкова територія, інфраструктура |
| 2.1 | Забудована площа | 89-176 кв.м. 2 поверхи вище рівня землі |
| № | Вихідні данні | Ідея «RSL» |
| 2.2 | Загальна площа квартири | 133- 253 кв. м. |
| 2.3 | Кількість житлових кімнат | 5-6 |
| 2.4 | За призначенням і містобудівною значимістю | III клас - житлові будинки до п'яти поверхів |
| 2.5 | Класифікація за поверховістю | Малоповерхова будівля до 4 поверхів |
| 2.6 | Категорія за ціною | Економ, бізнес |
| 2.7 | Кожен будинок забезпечений: | - електрикою; - газом; - інтернетом; - водою; - індивідуальним опалення; - вентиляцією; - простим бомбосховищем. |
| 2.8 | Кількість будинків | 64 таун-хауси + 24 котеджі |

Джерело: розроблено автором.

Збільшення обсягів будівництва невеликих будівель сприятиме активному впровадженню новітніх будівельних технологій і динамічному розвитку вітчизняного ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів. Наприклад, популярність технології будівництва котеджів за методом Пелікан росте. Статистика показує, що 80% усіх невеликих будівель у світі виконуються за каркасним і панельними методами. Україна не випадає з цієї тенденції, розвиваючи панельне будівництво з використанням світового досвіду. Завдяки зростанню вимог до екологічності та ергономіки житла більшість забудовників у США, Канаді, Норвегії, Швеції та Фінляндії віддають перевагу каркасним і панельним будинкам. Сучасні технології будівництва спрямовані на зменшення витрат і підвищення комфорту та якості житла. Панелі можуть бути застосовані у будівництві котеджів, надбудові

мансард, а також у реконструкції старих будівель. Ця технологія приваблива своєю швидкістю, можливістю працювати без важкого обладнання та практично в будь-яку пору року. Висока теплоізоляція матеріалу дозволяє зменшити середню вартість квадратного метра житла.

Прототип будівлі, побудований за технологією «Пелікан», вже існує в Канаді. За допомогою панелей «Пелікан» можна зведені будівлі висотою в два - три поверхи з різним плануванням і практично будь-якою площею, а також можна надбудовувати реконструйовані будинки з цегли і бетону. Усі компоненти конструкції будинку, який будується за цією технологією, виготовляються промисловим методом у цеху. На місці будівництва здійснюється лише збирання та оздоблення з використанням сухих процесів.

Будівництво дерев'яних котеджів сприяє збільшенню тривалості життя. Згідно з оцінками експертів Всесвітньої організації охорони здоров'я, людина проводить близько 80% свого часу у закритих приміщеннях. Використання широко поширених матеріалів штучного походження (плівки, панелі, покриття для підлог) спричиняє викид в повітря таких шкідливих речовин, як бензол, толуол, етилбензол, вінілхлорид, стирол, сірчистий ангідрид, що може шкодити здоров'ю людини та скорочувати її тривалість життя.

У відміну від багатопверхових будівель, дерев'яні будинки забезпечують оптимальні умови для комфортного самопочуття людини щодо вологості. Згідно з дослідженнями канадських вчених, цей показник становить від 40% до 57% і практично не залежить від зовнішнього середовища.

Великий попит на дерев'яні будинки обумовлений декількома факторами одразу:

- низькою теплопровідністю порівняно з цеглою, що дозволяє зменшити товщину стін; малою вагою, що усуває потребу в масивних фундаментах;
- унікальними вологорегулюючими властивостями, завдяки яким в дерев'яних будинках немає вологості в холодну пору року;

- красою натурального дерева, яка надає будинку неповторний вигляд;
- меншими термінами будівництва та меншою вартістю порівняно з цеглою (в 1,3-1,5 рази).

Вартість дерев'яних котеджів або мисливських будиночків може бути не дуже низькою, і для підготовки основи слід приділяти особливу увагу через 100% природність матеріалу. Використання низькоякісних засобів захисту або матеріалів не за призначенням може призвести до непередбачуваних наслідків і незворотних процесів руйнування дерева, таких як гниль або поява цвілі та грибка.

Перед початком будівництва цегляного котеджу на місце виїжджає спеціаліст з метою вивчення ґрунту, рельєфу, наявності інженерних комунікацій та доріг. Крім того, фахівець надає рекомендації щодо місця розташування котеджу та будівель допоміжного призначення.

Під час будівництва котеджу велике значення мають кліматичні умови, які впливають на розташування приміщень у котеджах і визначають вибір технології будівництва. Загальний термін експлуатації житлових будинків, котеджів і допоміжних будівель залежить від довговічності основних несучих конструкцій, таких як фундаменти, стіни, перекриття і покрівля.

Цегляні котеджі славляться своєю міцністю та естетичним виглядом. Цегла цінується за свою надійність і тривалу експлуатацію, тому цегляний котедж може прослужити десятки років без втрати зовнішнього вигляду і, що важливо, якості життя.

Будівництво цегляних будинків забезпечує міцні та довговічні споруди, які не тільки витримують випробування часу, але і залишаються надійними та естетичними протягом багатьох років. Завдяки вогнестійкості цегли, стіни житлових будинків можуть бути вбудовані біля камінів та печей, не маючи страху перед вогнем чи деформацією під впливом природних факторів.

Хоча вартість будівництва цегляного будинку вища, ніж будинку з пінобетону, цей матеріал має свої переваги. Це можливість створення складних архітектурних форм, а також зовнішній фасад, який не потребує додаткової обробки чи ремонту.

Стіни цегляних котеджів часто виконуються у вигляді суцільної кладки, доповнюючись натуральним каменем, темним деревом та цеглою різних текстур і кольорів. Завдяки сучасним технологіям, будівництво цегляних котеджів виконується швидко і якісно, відповідаючи смакам і потребам клієнтів. З цим урахуванням, а також з урахуванням консервативних смаків деяких клієнтів, в проекті передбачено будівництво 30% усіх будинків з використанням цегли.

Згідно цього проекту ТОВ «Епіцентр К» має налагодити лінію з будівництва будинків за технологією «Термодім». Ця технологія призначена для швидкого зведення теплих і недорогих будинків. За теплозахистом, звукоізоляцією, комфортністю, простотою, довговічністю, швидкістю і вартістю будівництва вона належить до високих технологій у галузі будівництва.

За допомогою цієї технології легко звести:

- котеджі, сільські будинки і дачі;
- житлові багатоповерхові будинки;
- каскадні двох і триповерхові багатоквартирні будинки;
- адміністративні будівлі;
- громадські будівлі та спорткомплекси;
- холодильники та сервісні об'єкти;
- овочесховища та склади.

В основу технології «Термодім» покладено зведення несучих стін з монолітного залізобетону за допомогою незнімної опалубки зі спеціального будівельного пінополістиролу, виконаної у вигляді легких блоків. Метрові блоки практично невагомі, їх легко піднімає навіть дитина. Блоки незнімної опалубки мають порожнини, які в процесі будівництва армуються і

заповнюються бетоном. Спеціальна конструкція замків дає змогу швидко і точно з'єднати блоки, подібно до збирання кубиків у популярній грі «Лего», що перешкоджає витіканню бетону. Таким чином, під час однієї технологічної операції споруджується монолітна бетонна стіна, обрамлена з внутрішньої і зовнішньої сторін тепло- і звукоізоляційною оболонкою з пінополістиролу.

Будівництво енергозберігаючих швидкомонтованих каркасних будинків подібно до будівництва термобудинку, але при цьому необхідно враховувати такі умови виконання збірних будинків:

1. Загальні інструкції до опису будинків. Для виконання описаних будівельних деталей, окрім цього опису будівництва, визначальними є відповідні плани та проекти. У разі розбіжності між справжнім описом і відповідними планами та проектами, визначальними є плани та проекти. Зображення готових об'єктів, розміщені на наших інтернет-сторінках або в рекламних виданнях, не обов'язково повинні відповідати стандартному виконанню. Будь-які зміни або доповнення, відмінні від базового виконання, є предметом додаткових обговорень і узгоджень.

2. Ґрунтові та фундаментальні роботи. Ґрунтові та фундаментні роботи, включно з усіма інженерними комунікаціями від фундаменту до межі основних інженерних трас, а також роботи, пов'язані з формуванням земельної ділянки, забезпечує замовник.

2.1 Зовнішні несучі стіни Зовнішні несучі стіни зроблені за статистичним обчисленням у вигляді дерев'яної рамної конструкції. Стан конструкції стіни вказано в зовнішньому напрямку: 12,5 мм - гіпсокартонна плита (GKF, GKI); 12 мм - OSB плита; 0.2 мм PE – паро захисна плівка; 140 мм дерев'яна рамна конструкція з 140 мм теплоізоляцією; 12 мм OSB плита; 50 мм - теплоізоляційна плита; 4-5 мм базова шпаклівка з армованою сіткою + зовнішня штукатурка.

Загальна товщина зовнішньої стіни близько 230 мм.

2.2 Внутрішні стіни. Внутрішні стіни будинку зроблені наступним чином. Несучі стіни: 12,5 мм - гіпсокартонна плита (GKF, GKI); 12 мм - OSB

плита; 140 мм - дерев'яна рамна конструкція з 140 мм теплоізоляцією; 12 мм - OSB плита; 12,5 мм - гіпсокартонна плита (GKF, GKI). Загальна товщина внутрішніх несучих стін близько 189 мм.

Міжкімнатні стіни/ перегородки: 12,5 мм - гіпсокартонна плита (GKF, GKI); 12 мм - OSB плита; 75 мм - дерев'яна рамна конструкція з 75 мм теплоізоляцією; 12 мм - OSB плита. Загальна товщина перегородок близько 124 мм

2.3. Стеля першого поверху. Стеля першого поверху має наступний склад конструкції в напрямку зверху - вниз: підлогове покриття - ковролін або PVS і підлогова керамічна плитка; 20 мм - Fermacell 2x10 vvv; 10-15 мм плитка для звукоізоляції; 30 мм - засипка для звукоізоляції; 15 мм - плита OSB; 240 мм PE паро захисна плівка; 12 мм - плита OSB; 15 мм - гіпсокартонна плита GKF.

3. Підлога першого поверху. Підлога першого поверху в усіх житлових приміщеннях має таку конструкцію в напрямку зверху-вниз до фундаменту: підлогове покриття - ковролін, PVS і підлогова керамічна плитка; 20-25 мм - плити Фермацел (або її аналог); 60-100 мм - вирівнювальна засипка Фермацел (або її аналог); 0,2 мм PE – паро захисна плівка.

4. Дах/покрівельний матеріал/водовідведення даху.

Конструкція даху в напрямку всередину: бетонна черепиця; 40-50 мм - покрівельні планки (за ухилом даху); 20 мм - поперечні планки; паропроникна гідроізоляційна плівка - ISOLA (TYVEK); крокви з 160 мм теплоізоляцією; 50 мм - обрешітка (у разі дахових панелей + 12 мм плита OSB + 50 мм теплоізоляції); 0,2 мм PE - паро захисна плівка; 12,5 мм - гіпсокартонна плитка GKF.

Водовідведення з дахів буде виконано за допомогою напівкруглих жолобів і зовнішніх труб до рівня фундаментальної плити. Перевищення даху з боку водостоку близько 45 см і облицьований профільним дерев'яним оздобленням. У ділянці фронтона перевищення - близько 30 см.

Згідно з виробничим планом, передбачено будівництво 64 таунхаусів і 24 котеджу. Для виконання робіт з будівництва буде залучено підрядника. Загальний перелік заходів та фінальний кошторис будівництва мають наступний зміст (Табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Заходи та загальний кошторис проекту «RSL» для м. Куп'янськ Харківської області, проект

| № | Перелік заходів | Вартість реалізації |
|----|--|---------------------|
| 1 | Проектна підготовка, узгодження генерального плану | 320 млн. грн* |
| 2 | Пайова участь у розвитку пожежної охорони та з питань цивільного захисту | |
| 3 | Земляні роботи (відсіпання і вертикальне планування, заливка) | |
| 5 | Гідротехнічні споруди (водовідведення), мережі зливової каналізації | |
| 6 | Електропостачання (ТП, лінії, вуличне освітлення) | |
| 7 | Мережі водопроводу | |
| 8 | Мережі каналізації | |
| 9 | Мережі газопроводу | |
| 10 | Під'їзні та внутрішні дороги | |
| 11 | Збірка котеджів | |
| 12 | Складання таун-хаусів | |
| 13 | Будівництво торгового комплексу | |
| 14 | Будівництво дитячого садка | |
| 16 | Оплата керуючої компанії | |
| 17 | Реклама та маркетинг | |

* Витрати проекту визначено з розрахунку 7 200 000 \$ по прогнозованому курсу 44,4 грн/\$

Джерело: розроблено автором.

Строк реалізації проекту – 3 роки: 2 роки будівництва + 1 рік введення в експлуатацію та організація управління. Для деталізації фінансових параметрів розглянемо організаційні та фінансові складові проекту.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження бізнес пропозиції

Для впровадження проекту необхідно провести ряд організаційних заходів, які є базою для подальшої реалізації робіт. Ці заходи розкривають послідовність виконання операцій та можуть бути представлені у вигляді рисунку (рис.3.5) або графіку виконання робіт (табл. 3.6).

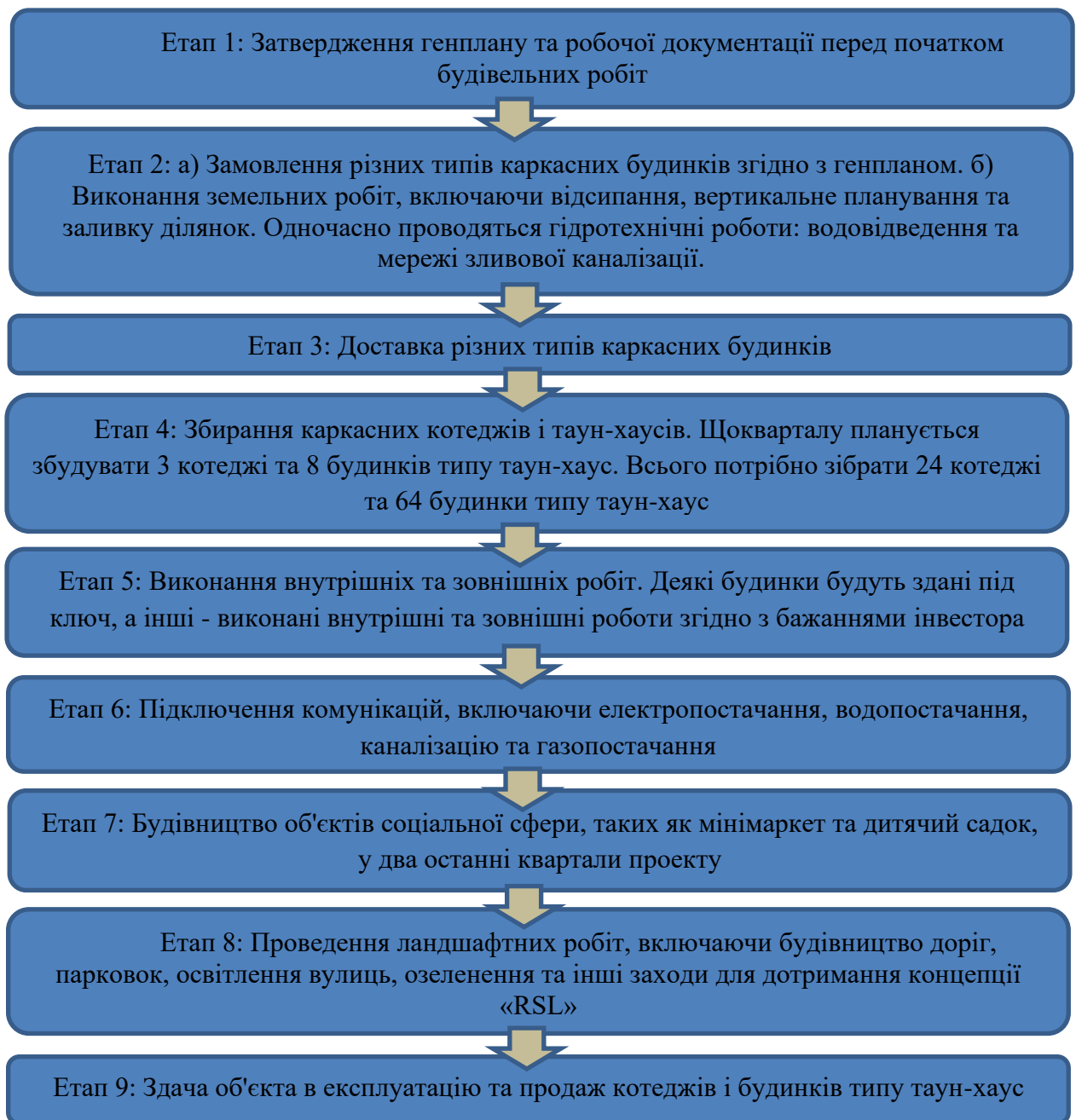


Рисунок 3.5 – Етапи реалізації проекту «RSL»

Джерело: розроблено автором.

Також описані етапи робіт можна подати у наступному вигляді (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. – Графік виконання проекту «RSL», план

| Період робіт | Види будівельних робіт | | | | | |
|----------------------------|------------------------|---------------------------------|-----------------|--------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| | Робоча документація | Земляні роботи, заливка ділянок | Збірка котеджів | Збірка таун-хаусів | Будівництво соціальної сфери | Облаштування комунікації, ландшафту |
| Початок реалізації проекту | + | | | | | |
| I квартал | | 22 | 3 | 8 | | |
| II квартал | | 22 | 6 | 16 | | + |
| III квартал | | | 9 | 24 | | |
| IV квартал | | 22 | 12 | 32 | | + |
| V квартал | | 22 | 15 | 40 | | |
| VI квартал | | 2 | 18 | 48 | | + |
| VII квартал | | | 21 | 56 | + | |
| VIII квартал | | | 24 | 64 | + | + |
| Кінець реалізації проекту | | 90 | 24 | 64 | 2 | |

Джерело: розроблено автором.

Проектом передбачено інвестування 320 млн.грн. Таким чином, економічні результати (без купівлі-продажу землі) виглядатимуть наступним чином (таблиця 3.7-3.9.). З урахуванням цих особливостей, очікуємо наступну ситуацію (табл. 3.7):

Таблиця. 3.7 – Планові показники для розрахунку доходу за проектом «RSL», 2025р.*

| Показники | Значення | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|
| | 1й квартал | 2й квартал | 3й квартал | 4й квартал |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Плановий дохід від продажу таун-хауза дол.США | 387856 | 581784 | 581784 | 387856 |
| Плановий дохід від продажу котеджів дол.США | 283306 | 424959 | 424959 | 283306 |
| Усього плановий дохід за проектом, тис. дол.США | 671160 | 1006740 | 1006740 | 671160 |

Закінчення табл. 3.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------|------|------|------|
| Інвестиції в 1 кв.м. таун-хауза, дол.США | 850 | 850 | 850 | 850 |
| Інвестиції в 1 кв.м. котеджу, дол.США | 1100 | 1100 | 1100 | 1100 |

*ціни наведені в доларах США, оскільки очікується, що проект інвестуватимуть міжнародні організації

Таблиця. 3.8 – Планові показники для розрахунку доходу за проектом «RSL», 2026-2027 рр.*

| 2026 | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|
| К-ть м.кв. що інвестуються, % | 24% | 24% | 28% | 24% |
| | 1й квартал | 2й квартал | 3й квартал | 4й квартал |
| Усього інвестованих м.кв. таун-хауз | 547,56 | 547,56 | 638,82 | 547,56 |
| Усього інвестованих м.кв. котеджів | 309,06 | 309,06 | 360,57 | 309,06 |
| Дохід від інвестицій таун-хауза дол.США | 465426 | 465426 | 542997 | 465426 |
| Дохід від інвестиції котеджів дол.США | 339966 | 339966 | 396627 | 339966 |
| Усього дохід від інвестицій, тис. дол.США | 805392 | 805392 | 939624 | 805392 |
| Інвестиції 1 кв.м. таун-хауза, дол.США | 850 | 850 | 850 | 850 |
| Інвестиції 1 кв.м. котеджу, дол.США | 1100 | 1100 | 1100 | 1100 |
| 2027 | | | | |
| К-ть м.кв. що інвестуються, % | 26% | 24% | 23% | 17% |
| | 1й квартал | 2й квартал | 3й квартал | 4й квартал |
| Усього інвестованих м.кв. таун-хауз | 1186,38 | 1551,42 | 1049,49 | 775,71 |
| Усього інвестованих м.кв. котеджів | 669,63 | 875,67 | 592,37 | 437,85 |
| Дохід від інвестицій таун-хауза дол.США | 1008423 | 1318707 | 892067 | 659355 |
| Дохід від інвестиції котеджів дол.США | 736593 | 963237 | 651602 | 481620 |
| Усього дохід від інвестицій, тис. дол.США | 1745016 | 2281944 | 1543668 | 1140972 |
| Інвестиції 1 кв.м. таун-хауза, дол.США | 850 | 850 | 850 | 850 |
| Інвестиції 1 кв.м. котеджу, дол.США | 1100 | 1100 | 1100 | 1100 |

*ціни наведені в доларах США, оскільки очікується, що проект інвестуватимуть міжнародні організації

Узагальнимо висновки у наступних тезах:

- протягом трьох років (1-3 рік) реалізується 100% введення в експлуатацію та інвестування таунхаузів;
- загальна площа інвестованих таунхаузів у 2-му році зменшиться на 44,2% у порівнянні з 1-м роком, а потім у 3-му році зросте на 100%;
- загальна площа проданих котеджів у 2-му році зросла на 50,3% у порівнянні з 1-м роком, а потім у 3-му році зросте на 100%;
- загальний дохід від інвестицій в нерухомість у 2-му році зросте на 224,8% у порівнянні з 1-м роком, а потім у 3-му році залишиться на тому ж рівні;
- дохід від інвестицій в таунхаузи у 2-му році зменшиться на 28,1% у порівнянні з 1-м роком, а потім у 3-му році зросте на 100%;
- дохід від інвестиції в котеджі у 2-му році зросте на 137,1% у порівнянні з 1-м роком, а потім у 3-му році зросте на 100%;
- загальна площа інвестованих котеджів зростатиме щороку;
- Загальний дохід від продажу нерухомості значно зросте у 2-му році завдяки збільшенню інвестицій в котеджі, але потім на 3-й рік стабілізується;
- інвестиції за 1 м.кв. таунхаусів і котеджів (в дол.США) залишатимуться сталими протягом усього періоду.

Враховуючи не стабільність національної валюти під час повномасштабної агресії росії проти України всі подальші розрахунки наведені в доларах США. Власні дослідження показали, що за останні 5 років вартість будівництва подібних об'єктів в Україні залишились на однаковому рівні, якщо їх оцінювати в зазначеній іноземній валюті. Крім цього, нами очікується, що ТОВ «Епіцентр К», буде залучений до програми відновлення регіонів, а основними донорами для відбудови будуть закордонні інвестиційні фонди, компанії та держави.

Враховуючи вище наведене, можна очікувати наступний прогнозний звіт про прибутки та збитки від реалізації проекту «RSL» (табл. 3.8).

Таблиця 3.9 - Прогнозний звіт про прибутки та збитки проекту «RSL»,

\$

| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | Всього |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|
| Дохід від продажу таун-хаус | 1 551 420 | 1 551 420 | 3 102 840 | 6 205 680 |
| Дохід від продажу котеджів | 1 133 220 | 1 133 220 | 2 266 440 | 4 532 880 |
| Дохід без ПДВ | 2 684 640 | 2 684 640 | 5 369 280 | 10 738 560 |
| Податок на землю (розрахункова величина на конкретну ділянку) | 26 667 | 26 667 | 26 666 | 80 000 |
| Витрати на будівництво | 2 399 999 | 2 400 000 | 2 400 000 | 7 200 000 |
| Прибуток до оподаткування | 257 974 | 257 973 | 2 942 614 | 3 458 560 |
| Податок на прибуток (18%) | 46 435 | 46 435 | 529 670 | 622 541 |
| Чистий прибуток / збиток | 211 539 | 211 538 | 2 412 943 | 2 836 019 |

За таких умов по завершенню реалізації проекту ТОВ «Епіцентр К» отримає прибуток у розмірі 2 836 тис.\$, або 126 млн. грн. за прогнозним курсом. Враховуючи роль даного проекту, соціальне значення та важливість відтворення території компанія може реінвестувати отриманий прибуток в будівництво нового житла або зробити знижку потенційним інвесторам – фізичним особам. Проте це може бути продовженням розрахунків в іншій науковій роботі.

Враховуючи наведений дохід проведемо оцінку прибутковості та привабливості проекту, тобто розрахуємо роказники NPV/IRR (табл. 3.9- табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Прогнозний грошовий потік проекту «RSL», \$

| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік |
|-----------------------------------|------------|------------|-----------|
| Надходження у періоді | 2 684 680 | 2 684 680 | 2 266 440 |
| Виплати у періоді: | | | |
| Сплата податку на землю | -26 667 | -26 667 | -26 666 |
| Виплати, пов'язані з будівництвом | -3 973 333 | -2 500 000 | -700 000 |
| Чистий грошовий потік | -1 315 320 | 184 680 | 1 566 440 |

Таблиця 3.11 - Розрахунок чистої приведеної вартості проекту «RSL», \$

| Рік | Чистий грошовий потік | Ставка дисконтування | Чиста теперішня вартість |
|-----|-----------------------|----------------------|--------------------------|
| | | 12,00% | |
| 1 | -1 315 320 | 0,8929 | -1 174 449,23 |
| 2 | 184 680 | 0,7972 | 147 226,90 |
| 3 | 1 566 440 | 0,7118 | 1 114 991,99 |
| NPV | | | 87 770 |

Ставка дисконтування (12%) розрахована як середня облікова ставка НБУ в період з лютого 2022 року по квітень 2024 року

Таблиця 3.12 - Розрахунок внутрішньої норми доходності проекту

| Рік | Чистий грошовий потік | ставка дисконтування | |
|-------|-----------------------|----------------------|---------------|
| | | 12 % | 18 % |
| 1 Рік | -1 315 320 | -1 174 449,23 | -1 114 733,70 |
| 2 Рік | 184 680 | 147 226,90 | 132 637,18 |
| 3 Рік | 1 566 440 | 1 114 991,99 | 953 335,38 |
| NPV | | 87 770 | -28 761 |
| IRR | | 17% | |

Враховуючи параметри проекту основні розраховані прогностичні показники виглядатимуть наступним чином:

- чистий прибуток: 2 836 019 доларів;
- чиста поточна вартість (ставка дисконтування 12%): 87 770 доларів;
- внутрішня норма доходності (IRR): 17%.

Ці параметри свідчать про ефективність інвестицій у проект будівництва RSL та обґрунтованість проведення запланованих заходів

ВИСНОВКИ

Під час проведення дослідження та написання кваліфікаційної бакалаврської роботи були зроблені наступні висновки:

1. У процесі дослідження понятійно-категоріального апарату щодо продуктової диференціації компаній виявлено значущі терміни та концепції, які використовуються для опису цього явища. Це дозволило сформулювати методичний інструментарій для подальшого проведення досліджень у даній області, враховуючи важливі аспекти та фактори, які впливають на продуктову диференціацію. Зокрема, увага була приділена аналізу різноманітних стратегій компаній у створенні унікальності своїх товарів та послуг на ринку. Актуальні напрямки продуктової диференціації відображають сучасні тенденції та вимоги споживачів до індивідуалізації, екологічності, технологічних інновацій, соціальної відповідальності та здорового способу життя. Розуміння цих аспектів дозволяє компаніям ефективно реалізовувати свої стратегії та відповідати потребам ринку.

2. Під час аналізу досвіду застосування інноваційних підходів до управління проектами у ТОВ «Епіцентр К» було виявлено, що компанія успішно впроваджує передові методи та технології для оптимізації проектного процесу. Інноваційні підходи в управлінні проектами дозволяють ефективно вирішувати завдання проектів, знижувати час і витрати на їх виконання та підвищувати якість результатів.

3. Продуктивність та успішність інноваційних підходів управління проектами в ТОВ «Епіцентр К» підтверджується численними успішними проектами, які були реалізовані компанією. Система управління проектами заснована на принципах гнучкості, комунікації та постійного вдосконалення, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни в умовах ринку та вимоги споживачів.

4. На основі аналізу були розроблені практичні рекомендації для подальшого вдосконалення системи застосування інноваційних підходів до управління проектами в ТОВ «Епіцентр К». Серед них можна виділити:

- постійне вдосконалення процесів управління проектами шляхом впровадження передових методів та технологій;
- забезпечення постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань управління проектами;
- розвиток системи моніторингу та контролю за ходом виконання проектів для своєчасного виявлення та вирішення проблем;
- Залучення до управління проектами зовнішніх консультантів та експертів з метою отримання нових ідей та підходів;

5. Вдосконалення системи застосування інноваційних підходів до управління проектами на базі ТОВ «Епіцентр К» сприятиме подальшому підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії.

6. Застосовуючи інструменти інноваційного управління асортиментом товарів, менеджери ТОВ «Епіцентр К» повинні аналізувати кожен можливий сценарій за допомогою моделювання ключових змінних. Стратегічне планування розвитку інноваційного середовища підприємства відбувається на трьох рівнях: корпоративному (організаційному), сфері бізнесу та функціональному. На корпоративному рівні визначаються ринки діяльності, корпоративні цілі та необхідні ресурси. На рівні сфери бізнесу вирішуються питання конкурентоспроможності на ринку та взаємозв'язок функціональних областей. Функціональне планування передбачає розробку короткострокових стратегій для втілення стратегічних планів.

7. Аналізуючи проблеми формування інноваційного розвитку підприємства на основі товарних асортиментів у ТОВ «Епіцентр К», ми приходимо до висновку, що інновації спрямовані на розширення асортименту продукції, яка задовольняє потреби клієнтів і є конкурентоспроможною пропозицією на ринку. Розширення асортименту товарів, з урахуванням потреб та уподобань споживачів, допоможе залучити нових клієнтів та

зміцнити позиції підприємства на ринку. Розроблена ринкова стратегія та рекомендації з просування товарів, засновані на споживацьких уподобаннях, допоможуть зміцнити конкурентоспроможність товарних асортиментів та створити позитивне сприйняття їх серед споживачів.

8. Впровадження запропонованої бізнес-пропозиції щодо продуктової диференціації компанії може стати ключовим фактором успіху на ринку. За умови ретельного планування, правильного виконання та постійного вдосконалення, ця стратегія дозволить компанії досягти значних конкурентних переваг та стійкого фінансово зростання.

9. При реалізації проекту «RSL» очікується, що ТОВ «Епіцентр К» отримає чистий прибуток у розмірі 2 836 019 доларів, чиста поточна вартість становитиме 87 770 доларів (ставка дисконтування 12%), внутрішня норма доходності очікується на рівні 17 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Date C. J. Not is not 'not'! (notes on three-valued logic and related matters). *Relational Database Writings, 1994—1997. Addison Wesley Longman, 1998.*
2. Haughey D. Introduction to Project Management. *Project Smart*. 2014. URL: <http://www.projectsmart.co.uk/introduction-to-project-management.php>
3. PMI. What is Project Management? *Project Management Institute*: URL: <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>
4. Берко А. Ю. Системи електронної контент-комерції. Л: НУЛП, 2009. 612 с.
5. Берко А.Ю., Висоцька В. Семантична інтеграція неповних та неточних даних. *Системи обробки інформації. Збірник наукових праць ХУПВ ім. І. Кожедуба*. 2009. Вип. 7(79) С. 93–98.
6. Бубенко С. П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2020. № 10. С. 75–80.
7. Губені Ю. Е., Костецька І.І. Сучасні методи у бізнес-плануванні. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 90-93.
8. Економіка підприємства : навч. посіб. К.: Ельга-Н, КНТ, 2013. 780 с.
9. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. Львів : Магнолія 2016, 2008. 688 с.
10. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. К. : ЦУЛ, 2015. – 728 с.
11. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підруч. К. : Знання, 2013. – 487 с.
12. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Л. : «Новий світ-2000», 2012. 324 с.
13. Крицький Д. М., Погудіна О.К., Болкун Ю.О. Бізнес-моделі в startup-проектах. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-28/17.pdf>
14. Кузьменко О. М. Значення та зміст системи компетенцій персоналу підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 6. С. 90–91.
15. Лавров Є. А. Інформаційні технології бізнес-планування : навч. посіб. Суми : Довкілля, 2015. 322 с.

16. Лук'янихін В. О. Потенціал системи управління та персонал сучасної організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2014. № 9. С. 42–51.
17. Луцький М.Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Сузір'я, 2017. 484 с.
18. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2014. 236 с.
19. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. Л. : Магнолія 2006, 2017. 392 с.
20. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування К. : Вид-во О. Капусти, 2014. 412 с.
21. Морозов, В. В. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручнику К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.
22. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2018. 560 с.
23. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. К.: ЦНЛ, 2014. 208 с.
24. Офіційний сайт ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД» URL: <https://www.bau.ua/f/atlant-budshid/>
25. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. К. : Лібра, 2015. 472 с.
26. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. К.: Лібра, 2015. 472 с.
27. Пернарівський О. В. Методи врахування ризиків в ставці дисконтування при аналізі ефективності інвестиційних проектів в Україні. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. №2. С. 210–223
28. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємства. К. : Знання, 2013. 407 с.
29. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. 264 с.

30. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / за ред. Свінцицької О. М. К. : Кондор, 2015. 264 с.
31. Подольська В. О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2013. 488 с.
32. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2012. 379 с.
33. Рибалко І.В. Стилі управління командою проекту: від авторитарного до хаотичного. *Сучасні тренди підготовки фахівців з управління проектами та програмами: матеріали підсумкової науково-практичної конференції*. Луцьк, 23 квітня 2018 р.. 212 с.
34. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. К. : Знання, 2015. 662 с.
35. Ситник Н. І. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 64-68
36. Скворцов І. Б., Балик У.О. Кількісні методи планування маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 128-131.
37. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. К. : Алерта, 2016. 456 с.
38. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. К. : Каравела, 2016. – 280 с.
39. Тарасюк Г. М. Планування комерційної діяльності: навч. посіб. К. : Каравела, 2019. 400 с.
40. Тесля, Ю. М., Латишева Т.В. Інтеграція методів управління окремими проектами з методом матричного управління портфелем типових проектів. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2016. № 1/3 (79). С. 12–18.
41. Телетов О. С. Бізнес-план : навч. посіб. Суми : В-во СумДУ, 2015. 104 с.
42. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389–396.

43. Хілуха, О. А. Оцінка компетентностей менеджерів в системі корпоративного управління на основі використання матриці попарних порівнянь. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 259-271.
44. Чаус В. М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання : теоретичний підхід. *Вісник ЛКА: Збірник наукових праць. Серія економічна*. Вип. 32. Львів : ЛКА, 2016. С. 112- 116.
45. Полотно бізнес-моделі URL: <https://www.maxzosim.com/business-model-canvas/>
46. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
47. Фроліна К. Л. Семенов В. Ф. Регулювання інвестиційними процесами в будівельній сфері національного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство: зб. наук. пр.* – 2016. – № 7. – Ч.3. – С. 71-75.
48. Чикаренко І. А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування: Тези IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р.* – Х.: Вид-во ХРІДУ НАДУ “Магістр”, 2004. – Вип. 9. – С. 24-26.
49. Шведа Н. М. Система управління проектами в Україні / Н. М. Шведа, Н. Є. Юрик. *Збірник тез доповідей IV Міжнародної науковотехнічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»*, 25-26 листопада 2015 року. – Т. : ТНТУ, 2015. – Том 2. – С. 246- 247.
50. Шпак Н. О. Переваги використання інформаційнокомунікаційних технологій в Україні. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bent.pdf>.
51. Шрамко Н.В., Пічугіна М.А. Передумови використання CALSTехнологій для підтримки проектів. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 2020*. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201248/201320/>.

52. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інноваційної діяльності. – № 3 – Т. 2 – С. 79 – 84.
53. Якимів А. І. Інформаційні системи управління проектами.
54. Скобкин, С. С. Маркетинг і продажі в готельному бізнесі: підручник для академічного бакалаврату. 2-е вид. испр. і доп., 2017. 200 с.
55. Скобкин, С. С. Маркетинг і продажі в готельному бізнесі: підручник для академічного бакалаврату. 2-е вид. испр. і доп. 2017. 300 с.
56. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: Підручник. Київ: ВД «Професіонал», 2016. 416 с.
57. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ : Каравела, 2006. 280 с.
58. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2017. 348 с.
59. Яковлев А. І. Організація виробництва: підручник. Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 436 с.
60. Abelson, Robert P. (1976), "Script Processing in Attitude Formation and Decision Making," in *Cognition and Social Behavior*, eds. John S. Carroll and John W. Payne, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 33-45.
61. Boyd, Harper W. and Sidney J. Levy (1963), "New Dimensions in Consumer Analysis", *Harvard Business Review*, 41 (November-December), 129-140.
62. Clawson, C. Joseph and Donald E. Vinson (1978), "Human Values: A Historical and Interdisciplinary Analysis," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 5, Provo, UT: Association for Consumer Research, 472-477.
63. Crocker, Jennifer (1984), "A Schematic Approach to Changing Consumers' Beliefs," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, ed. Thomas C. Kinnear, Provo, UT: Association for Consumer Research, 472-477.
64. Day, George S. (1990), *Market Driven Strategy*, New York, NY: Free Press.

65. Day, George S., Allan D. Shocker and Rajendra K. Srivastava (1979), "Customer- oriented Approaches to Identifying Product-Markets," *Journal of Marketing*, 43 (Fall), 8-19.
66. Engel, James F., Roger D. Blackwell and Paul W. Miniard (1990), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 6th ed., Chicago, IL: Dryden Press Fishbein, Martin and Izek Ajzen (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior.*, Reading, MA: Addison-Wesley.
67. Frondizi, Risieri (1971), *What is Value: An Introduction to Axiology*, 2nd ed., Lasalle, IL: Open Court.
68. Hooley, Graham J. and John Saunders (1993), *Competitive Positioning: The Key to Marketing Strategy*, New York, NY: Prentice Hall.
69. Kahle, Lynn R. (1977), "Social Values in the Eighties: A Special Issue," *Psychology and Marketing*, 2 (December), 231-238.
70. Lai, Albert Wenben (1994), "Consumption Schemata: Their Effects on Consumer Decision Making," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 21, Provo, UT: Association for Consumer Research, 489-494.
71. McCracken, Grant (1988), *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, Bloomington, IN: Indiana University Press.
72. Normann, Richard and Rafael Ramirez (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, 71 (July- August), 65-77.
73. Olshavsky, Richard W. and Donald H. Granbois (1979), "Consumer Decision Making: Fact or Fiction," *Journal of Consumer Research*, 6 (September), 93-100.
74. Peter, J. Paul and Jerry C. Olson (1990), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 2nd ed., Homewood, IL: Irwin.
75. Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, NY: Free Press.
77. Rokeach, Milton (1973), *The Nature of Human Values*, New York, NY: Free

- Press. 78. Sheth, Jagdish N., Bruce I. Newman and Barbara L. Gross (1991), "Why We Buy
76. What We Buy: A Theory of Consumption Values," *Journal of Business Research*, 22, 159-170.
77. Solomon, Michael R. (1983), "The Role of Product as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective," *Journal of Consumer Research*, 10 (December), 319- 329.
78. Srivastava, Rajendra K. (1981), "Usage-Situational Influences on Perceptions of Product Markets: Theoretical and Empirical Issues," in *Advances in Consumer Research*, vol. 8, ed. Kent Monroe, Chicago: Association for Consumer Research, 106-111.
79. Srivastava, Rajendra K., Mark I. Alpert, and Allan D. Shocker (1984), "A Customer- oriented Approach for Determining Market Structure," *Journal of Marketing*, 48 (Spring), 32-45.
80. Treacy, Michael and Fred Wiersema (1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, 41 (January-February), 84-93
81. Tversky, Amos (1972), "Elimination by Aspects: A Theory of Choice," *Psychological Review*, 79, 281-299.
82. Vinson, Donald E., Jerome E. Scott and Lawrence M. Lamont (1977), "The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior," *Journal of Marketing*, 41 (April), 44-50.
83. Wilkie, William L. (1990), *Consumer Behavior*, 2nd ed., New York, NY: John Wiley
84. Епіцентр - Національна мережа. Офіційний сайт підприємства.
URL:<http://epicentrk.ua/>
85. Епіцентр К. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%8>
86. Удосконалення кадрового планування на прикладі торгової організації ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» URL:<https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/vi>

87. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/
88. Фінансова звітність ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" URL: https://clarity-project.info/edr/32490244/finances?current_year=2022#google_vignette
89. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" <https://epicentrk.ua/ua/about/agrarni-potuzhnosti/>
90. Енергоефективність будівель в Україні URL: <https://dergbud.org.ua/enerhoefektyvnist-budivelua.html>
91. Технологія будівництва каркасного будинку URL: <https://r-dom.com.ua/frame-technology/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Вплив параметрів технологічної системи на сприйняття нововведень

| Технологічний системний параметр | Чинники сприйняття, зумовлені технологічним системним параметром | Припущення про впливовість параметрів на сприйняття нововведень |
|--|--|---|
| Рівень цілісності та відокремленості системних елементів | Послідовність розвитку особливостей наступних поколінь системи; тактика та політика системного розвитку, що застосовуються ТОВ «Епіцентр-К» | Високо відособлені елементи технологічні системи роблять її відкритою для незначних нововведень невеликої радикальності; цілісно-відокремлені системи характеризуються більшою відкритістю до нововведень, які характеризуються середнім розмахом та радикальністю середнього рівня, одночасно з цим вони майже закриті для нововведень малого розмаху і малої радикальності; системи, які характеризуються високою цілісністю. |
| Наукоємність продукції | Обов'язкова присутність належним чином оснащених дослідницьких лабораторій і випробувальних виробництв; раціональна стандартизація; раціональне поєднання ступеня цілісності і відокремленості технологічної системи | Більш високому рівню наукоємності виробленої продукції повинен відповідати вищий рівень необхідності впровадження нововведень, з огляду на що технологічна система є більш відкритою для радикальних нововведень |
| Мінливість технології | Кваліфікований підбір нововведень; функціонування конвеєра нововведень; система пріоритетів у конвеєрі нововведень; наявність власної або цілісної систем розвитку. | Із посиленням мінливості у технології збільшується потреба у радикальніших нововведеннях і одночасно знижується ступінь відкритості технологічної системи для нововведень: стабільні технології мають потребу в мало радикальних нововведеннях і відкриті для них; плідні технології мають потребу в нововведеннях малої і середньої радикальності |

Таблиця Б.1 – Баланс підприємства ТОВ «Епіцентр К».

| Назва рядка (в тис. грн) | Роки | | |
|--|------------|------------|------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Необоротні активи | 32 720 | 52 733 | 48 724 |
| Основні засоби | 15 231 712 | 20 342 025 | 23 476 546 |
| Оборотні активи | 15 389 033 | 18 994 214 | 21 311 999 |
| Виробничі запаси | 1 545 117 | 2 184 396 | 1 693 701 |
| Готова продукція | 302 488 | 348 780 | 237 448 |
| Товари | 13 498 310 | 16 415 810 | 19 323 888 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 2 182 479 | 2 313 519 | 2 693 505 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 3 859 491 | 3 471 846 | 4 281 774 |
| Баланс | 44 525 391 | 54 025 430 | 62 354 998 |

Додаток В

Таблиця В.1 - Прогнозний звіт про прибутки та збитки проекту «RSL»,

\$

| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | Всього |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|
| Дохід від продажу таун-хаус | 1 551 420 | 1 551 420 | 3 102 840 | 6 205 680 |
| Дохід від продажу котеджів | 1 133 220 | 1 133 220 | 2 266 440 | 4 532 880 |
| Дохід без ПДВ | 2 684 640 | 2 684 640 | 5 369 280 | 10 738 560 |
| Податок на землю (розрахункова величина на конкретну ділянку) | 26 667 | 26 667 | 26 666 | 80 000 |
| Витрати на будівництво | 2 399 999 | 2 400 000 | 2 400 000 | 7 200 000 |
| Прибуток до оподаткування | 257 974 | 257 973 | 2 942 614 | 3 458 560 |
| Податок на прибуток (18%) | 46 435 | 46 435 | 529 670 | 622 541 |
| Чистий прибуток / збиток | 211 539 | 211 538 | 2 412 943 | 2 836 019 |