

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування мультинаціональної стратегії підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Прут Катерини  
Володимирівни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

П'ятницька  
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний  
Ігор Миколайович

Київ 2023

## Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Спеціалізація: управління бізнесом

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

### Завдання

#### на випускн<sup>у</sup> кваліфікаційну роботу студенту

Прут Катерина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Формування мультинаціональної стратегії підприємства» (за матеріалами ТОВ

«Епіцентр К», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «9» грудня 2022 р. № 3335

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 31 березня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

Об'єкт дослідження: процес формування мультинаціональної стратегії підприємства

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування мультинаціональної стратегії підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	П'ятницька Г.Т.		
2	П'ятницька Г.Т.		
3	П'ятницька Г.Т.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи  
(перелік питань за кожним розділом)

## ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ

#### МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ

#### МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ

#### «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика та основні показники результатів стратегічного управління діяльністю ТОВ «Епіцентр К» на ринку

2.2. Аналіз процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» та факторів впливу на нього

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЛАНУ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ

#### ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ

#### ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

3.1. Планування управлінських рішень для удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

3.2. Прогнозне оцінювання результатів удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

## 6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 4.11.2022	до 4.11.2022
2.	Визначення напрямку дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 28.11.2022	до 28.11.2022
3.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 09.12.2022	до 09.12.2022
4.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.2022	до 23.12.2022
5.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 27.12.2022	до 27.12.2022
6.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 16.01.2023	до 16.01.2023
7.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01. – 25.02.2023	31.01. – 25.02.2023
8.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 17.02.2023	до 17.02.2023
9.	Захист звіту з практики	до 28.02.2023	до 28.02.2023
10.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.03.2023	до 15.03.2023
11.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 17.03.2023	до 17.03.2023
12.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
13.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 31.03.2023	до 31.03.2023
14.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 14.04.2023	до 14.04.2023
15.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
16.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
17.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
18.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
19.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «27» грудня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

П'ятницька Г.Т.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проєктної групи

(Гарант освітньо-професійної програми) Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Прут К.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Прут Катерини Володимирівни виконана на актуальну тему. Студентка протягом всього терміну написання роботи працювала ритмічно та у переважній більшості виконала поставлені завдання. Провівши дослідження стратегії підприємства та результатів її реалізації, дослідивши корпоративний портфель ТОВ «Епіцентр К» (м. Київ) та провівши SWOT-аналіз, Прут К.В. запропонувала та обгрунтувала дослідженому підприємству напрями і заходи, що, на її думку, дозволять краще формувати та реалізувати мультинаціональну стратегію.

Серед слабких місць ВКР варто виділити те, що Прут К.В. розпорошивши увагу на багато аспектів в управлінні діяльністю підприємства, недостатньо сконцентрувалася на дослідженні самого процесу формування мультинаціональної стратегії та не повною мірою врахувала особливості та можливості формування і реалізації мультинаціональної стратегії, зважаючи на воєнний стан в країні.

Водночас варто наголосити, що у роботі використано різні методи дослідження і в цілому поставленої мети досягнуто. А тому вважаю, що ВКР Прут Катерини Володимирівни може бути рекомендована до захисту у ДЕК

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи П'ятницька Г.Т. 19.05.2023  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу бакалавра

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 202\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ .....	17
2.1. Загальна характеристика та основні показники результатів стратегічного управління діяльністю ТОВ «Епіцентр К» на ринку .....	17
2.2. Аналіз процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» та факторів впливу на нього.....	25
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЛАНУ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ .....	37
3.1. Планування управлінських рішень для удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» .....	37
3.2. Прогнозне оцінювання результатів удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» .....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	50
ДОДАТКИ.....	53

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасна економіка стрімко розвивається під впливом процесу цифрової трансформації, яку можна спостерігати практично у всіх сферах бізнесу та компаніях. Створення інновацій і використання штучного інтелекту відкрило перед компаніями величезні можливості для підвищення конкурентоспроможності, продуктивності, створення та отримання додаткової вартості. З іншого боку, виклики та загрози, пов'язані з кризою коронавірусу, змусили компанії адаптуватися до нових ринкових умов шляхом впровадження інноваційних бізнес-стратегій.

Виникла нагальна потреба в пошуку нестандартних рішень, створенні нових бізнес-підходів і розробці адекватних маркетингових дій, що відповідають потребам і тенденціям ринку. Відповідно, питання створення та впровадження ефективних мультинаціональних стратегій залишатиметься актуальним, оскільки значна кількість експертів надає їм пріоритет у процесі формування загальної бізнес-стратегії розвитку мультинаціональних компаній.

Теорію та практику у розвитку управлінні підприємством на засадах формування мультинаціональної стратегії досліджувало безліч вчених. Так, провідними закордонними фахівцями є Ж.Ламбен, Б. Карлофф, Д. Кромбрюгге, К.Лінді, С. Маджаро, М.Мескон, Т. Фуджімото, Г. Шмален, Д. Аакер, К. Боумен, Д.Джобер, П. Друкер, З. Шершеьова, Г. П'ятницька, Л. Лукашова, Н. Ракша, А. Наливайко та ін.

Всі ці науковці зробили досить важливий внесок у розуміння значення мультинаціональної стратегії. Проте на сьогодні залишаються питання, котрі потребують подальшого дослідження та вивчення.

*Мета дослідження* – удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

*Завдання:*

– розглянути теоретичні та методичні засади формування мультинаціональної стратегії підприємства;

- провести аналіз загальної характеристики та основні показників результатів стратегічного управління діяльністю ТОВ «Епіцентр К» на ринку;
- здійснити аналіз процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» та факторів впливу на нього;
- надати оцінку планування управлінських рішень для удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»;
- надати план щодо оцінювання результатів удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

*Об'єкт дослідження* – процес формування мультинаціональної стратегії підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування мультинаціональної стратегії підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

*Методи дослідження.* Для розрахунку поставлених питань, у даній дипломній роботі використовуються різноманітні методи. Такі як аналіз - вивчення структури об'єкта, його окремих частин, аналогія - для розробки типових рішень і визначення меж і умов їх застосування, методи статистичного аналізу – для дослідження управління на підприємстві використовувались методи: графічний, табличний. Теоретичні – теоретичного вивчення, критичного аналізування, ідеалізації, категоризації, систематизації наукових знань; методи системного і порівняльного аналізу, вибіркового спостереження, групування, а також графічного зображення даних тощо.

*Інформаційна база роботи.* Інформаційною базою даної дипломної роботи є науково-методичні праці, статистичні дані, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання, статті, Інтернет-джерела.

*Практичне значення роботи* полягає у тому, що отримані в ній результати, теоретичні положення та висновки можуть бути використані для діяльності кадрових відділів, формування ефективної соціально-економічної політики та



прямих рекомендацій щодо покращення управління та підбору персоналу на підприємствах.

*Структура кваліфікаційної роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Загальний основний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 47 сторінок. Робота містить 10 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел із 26 найменувань.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Багатонаціональні стратегії компаній є частиною стратегічного менеджменту і відіграють вирішальну роль у зовнішньоекономічній діяльності, оскільки визначають ключовий напрямок організації цього виду діяльності.

Багатонаціональні компанії традиційно ведуть свій бізнес у своїй країні та використовують багатонаціональні стратегії, які дозволяють окремим дочірнім компаніям конкурувати незалежно на різних національних ринках. При цьому штаб-квартири транснаціональних корпорацій координують не розподіл фінансів у кожному підрозділі, а здійснення фінансового контролю та реалізацію окремої маркетингової політики, у тому числі щодо брендів. Деякі види досліджень і розробок, а іноді і виробництво окремих компонентів також можуть здійснюватися централізовано. Однак у транснаціональних компаніях кожна дочірня компанія виступає як стратегічна незалежна бізнес-одиниця, яка може приймати рішення незалежно від особливостей динаміки ринку в країні представництва. За такої умови очікується, що кожна національна структура матиме окремі результати, доходи та частку у зростанні ринку.

Децентралізація відповідає потребам окремих країн і спрямована на те, щоб структури транснаціональних компаній діяли за власною ініціативою. Такий підхід також відповідає прагненню керівників дочірніх структур отримати достатню автономію і незалежність від головного офісу, що підвищує відповідальність і мотивацію керівників бізнес-одиниці.

Глобалізація не завжди має сенс і компанія може вибрати диференційований підхід для кожного ринку, згідно з принципом: «Стандартизація там, де це можливо, диференціація - де необхідно». Тому для сучасного підприємства мультинаціональна стратегія – це необхідність, враховуючи великі відмінності в культурних, економічних, політичних і конкурентних умовах у різних країнах. У цьому випадку міжнародна стратегія є сукупністю окремих національних стратегій.

Є три типові моделі мультинаціональних стратегій, які використовуються економічно розвиненими країнами: англо-американська, німецька або континентально-європейська та японська.

Головна відмінність між ними полягає в тому, які зацікавлені групи мають перевагу при прийнятті стратегічних рішень. Так, відповідно до англо-американської моделі тільки власники мультинаціонального підприємства можуть приймати важливі рішення і формувати політику організації, тобто юридичні інтереси корпорації і акціонерів як організованої групи повністю збігаються. При цьому управлінці є представниками акціонерів, яким надаються обмежені права щодо оперативного управління корпорацією [7]. У США застосовують мультинаціональні стратегії для ефективного просування своїх національних інтересів за межами країни. Проте ці самі національні інтереси формуються під впливом мультинаціональних компаній.

У континентально-європейській моделі соціального партнерства уряд, праці та капіталу, це партнерство закріплене в самій структурі управління мультинаціональних стратегій і законодавстві, що регулює господарську діяльність. Крім того, банки, які надають корпораціям додатковий капітал, також мають право брати участь у стратегічному управлінні [7]. В мультинаціональному підприємстві основою є об'єднання зусиль всіх основних суб'єктів: акціонерів, фінансових структур, організованих працівників, держави. Всі ці елементи розглядаються як нерозривна структура і мають визначені повноваження управління. Важливо зазначити, що наймані працівники мають змогу впливати на корпоративну політику через профспілки, які беруть участь у власництві акцій цих підприємств.

У відповідності з конфуціанською традицією, в японській моделі існує негативне ставлення до "прав особистості", розглядаючи їх як вираз егоїстичних прагнень, які ставляться у протилежність вищому прагненню задоволення національних інтересів. В японському суспільстві корпорація ніколи не розглядалася як самостійна система, але як один з компонентів більших соціальних утворень, які призначені

для служіння інтересам суспільства. До мультинаціональних стратегій різні учасники, зокрема, комерційні банки, фінансові та страхові компанії, промислові компанії, торгові фірми та ін. [14]. Японські мультинаціональні підприємства розглядаються як корпорації, які мають дозвіл держави на здійснення бізнесу і досягнення прибутку. Однак вони також несуть невід'ємні зобов'язання перед суспільством і державою. Незважаючи на те, що японські корпорації є одними з найбільших за обсягом активів у світі, вони мають одні з найнижчих показників рентабельності.

Наведені моделі мультинаціональних стратегій мають недоліки. Кожна з описаних моделей має свої позитивні і негативні аспекти. Головним недоліком американської моделі є її надмірна фокусування на короткострокові інтереси інвесторів, а також висока прозорість у відносинах, що включає публікацію квартальних звітів і простота угод з акціями на високоліквідному фондовому ринку. Але, незважаючи на таку критику, досвід останніх десятиліть показав, що ця модель має величезний потенціал для розвитку [14].

Німецьку та японську моделі отримали критику за протирічливу роль банків, які виступають як акціонери і одночасно кредитори, що призводить до конфлікту інтересів і невідновлених кредитів або фінансування неефективних програм. Ці моделі також піддані серйозній критиці, пов'язаній з роллю держави та свідомим обмеженням конкуренції.

У літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, існує багато поглядів на визначення поняття маркетингової стратегії. Найпоширеніші трактування цього поняття зібрані в табл.1.1.

Виходячи із наведеної характеристики, здійснимо порівняння мультинаціональної та багатонаціональної стратегії, визначивши їх спільні та відмінні риси.

Мультинаціональна стратегія – це стратегія, за якої мультинаціональна компанія веде власну діяльність у кожній країні, де вона присутня, з урахуванням культурних, економічних і правових відмінностей кожної країни. Ця стратегія передбачає збереження високого ступеня автономії та розподіл виробництва між

різними країнами, а також найкраще використання місцевих ресурсів і наймання місцевого персоналу. Мультинаціональна стратегія дозволяє компанії адаптуватися до різних умов у різних країнах і зменшити ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю в певних регіонах.

Таблиця 1.1

**Інтерпретації трактування поняття «мультинаціональна стратегія»**

Автор/джерело	Трактування поняття
Шталь Т. В [25]	1) засіб досягнення мультинаціональних цілей;
Плотницька С. І. [22]	2) напрямок (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових похиць;
Близнюк, Т. П. [1]	3) система організаційно-технічних і фінансових заходів, спрямованих на інтенсифікацію виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активний вплив на попит і пропозицію; забезпечує контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальний прибуток і закріплюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва і реалізації товарів для забезпечення високих і сталих прибутків;

*Джерело: складено автором*

Багатонаціональна стратегія – це стратегія, за якої компанія організовує свою діяльність у кількох країнах за допомогою централізованого управління та координації виробничих процесів. При такій стратегії компанія прагне створити єдину корпоративну ідентичність і культуру в усіх країнах, де вона працює, щоб забезпечити уніфіковане управління і більш ефективне використання ресурсів компанії.

Багатонаціональна стратегія зазвичай реалізується шляхом створення філій, дочірніх компаній та спільних підприємств у різних країнах. Така стратегія може забезпечити більш ефективний розподіл фінансових, людських і матеріальних ресурсів, поліпшити доступ до ринків, знизити ризики і підвищити конкурентоспроможність компанії в глобальному масштабі (рис. 1.1).

Мультинаціональна стратегія	Багатонаціональна стратегія
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мета - урахування соціокультурних відмінностей кожного ринку (країни)</li> <li>• Життєвий цикл - різні стадії для кожного національного ринку</li> <li>• Конструкція - імовірна модифікація для кожного ринку</li> <li>• Адаптація - Відповідає національним відмінностям ринку</li> <li>• Сегментування - Товар для кожного сегмента</li> <li>• Конкуренція - У межах певного національного ринку</li> <li>• Виробництво - це поєднання стандартизації та адаптації товару, що враховує національні смаки.</li> <li>• Споживач - Урахування національних (етнічних) відмінностей</li> <li>• Товар адаптований на основі базової конструкції. Торгова марка, упаковка, споживчі характеристики наближені до потреб місцевих споживачів</li> <li>• Ціна - Диференціюється з огляду на умови місцевих ринків, з урахуванням відмінностей у сприйнятті іміджу товару</li> <li>• Просування - Національний імідж продукту, який відтворює національні потреби</li> <li>• Збут - Використання національних каналів розподілу товарів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мета - Визначення глобальних, універсальних потреб, їх цілеспрямоване конструювання</li> <li>• Життєвий цикл - Глобальний життєвий цикл одномоментна "світова прем'єра"</li> <li>• Конструкція - Міжнародні стандарти щодо проектування</li> <li>• Адаптація - Орієнтація на універсальні потреби і бажання</li> <li>• Сегментування - Пошук ідентичних сегментів ринку без урахування національних відмінностей. Експансія на ринки в світовому масштабі</li> <li>• Конкуренція - Позиції фірми обумовлюються її глобальним становищем</li> <li>• Виробництво - Глобальна стандартизація. Стандартизація через модуляцію конструкції</li> <li>• Споживач - Глобальна конвергенція бажань і потреб покупців</li> <li>• Товар - Розробка уніфікованого (глобального) товару. Акцент на його унікальності та відмінності</li> <li>• Ціна - Розробка системи міжнародної тарифікації (актуально для Європейського Союзу з єдиною валютою)</li> <li>• Просування - Імідж відображає глобальні потреби. Єдина глобальна марка</li> <li>• Збут - Глобальна стандартизація розподілу</li> </ul>

Рис. 1.1. Порівняльні характеристики багатонаціональної та мультинаціональної стратегії

Джерело: [26]

Багатонаціональна стратегія та мультинаціональна стратегія – це дві різні стратегії ведення бізнесу в глобальному масштабі. Ключова різниця між ними заключається у способі, яким компанії узгоджують свою діяльність в різних країнах.

У мультинаціональній стратегії кожна компанія в кожній країні зосереджується на незалежній діяльності та адаптації до місцевих умов. Кожна дочірня компанія має власну структуру управління, маркетингову стратегію та продуктову лінійку. Іншими словами, кожна дочірня компанія майже повністю автономна і незалежна.

У своїй багатонаціональній стратегії компанія зосереджується на створенні глобальної мережі, в якій філії в різних країнах співпрацюють, обмінюються

знаннями та координують свої дії. Це означає, що кожна філія працює на підтримку загальної стратегії, визначеної на глобальному рівні. У багатонаціональній стратегії управління та рішення приймаються централізовано і координуються в рамках глобальної мережі компанії.

Таким чином, основна відмінність між багатонаціональною та мультинаціональною стратегіями полягає в ступені централізації та координації діяльності дочірніх компаній у різних країнах. У мультинаціональній стратегії кожна дочірня компанія є майже повністю автономною, тоді як у багатонаціональній стратегії дочірні компанії діють як частина глобальної мережі та підтримують співпрацю.

З наведеного вище формулювання стосовно порівняння багатонаціональної та мультинаціональної стратегій видно, що багатонаціональну стратегію найчастіше обирають великі міжнародні компанії, які володіють значною кількістю ресурсів і можуть дозволити собі розвивати бізнес у різних країнах. До них відносяться компанії у сфері виробництва, торгівлі, фінансові установи, телекомунікаційні та технологічні компанії та інші.

Основними факторами, що впливають на процес формування мультинаціональної стратегії для компаній, які прагнуть вийти на міжнародний ринок, є місія, стратегічні цілі, завдання, ресурси, кон'юнктура ринку, умови розвитку середовища компанії (рис. 1.2).

Успіх міжнародної стратегії багато в чому залежить від чіткого розуміння основних процесів зовнішнього ринку і може бути реалізований міжнародним відділом або відділом маркетингу компанії.

Процес формування міжнародної мультинаціональної стратегії можна поділити на декілька послідовних етапів (рис. 1.3).

Охарактеризуємо кожен із етапів:

Проникнення на міжнародні ринки – для активного проникнення на ринок і його розвитку, включає механізми концентрованого і диференційованого маркетингу;

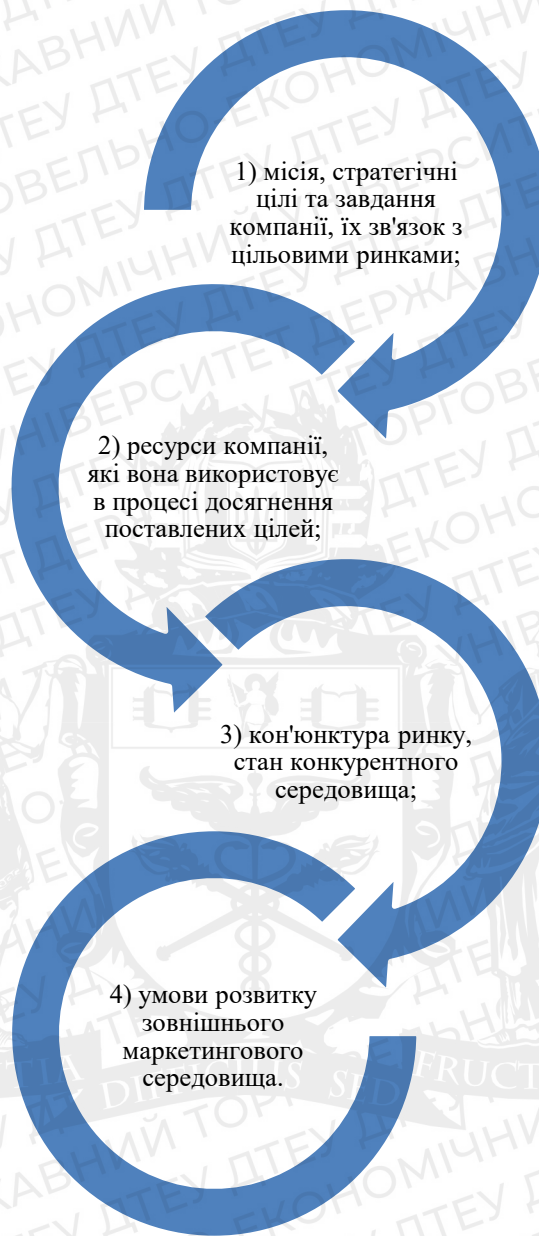


Рис. 1.2. Основні чинники впливу на процес мультинаціональної стратегії

*Джерело: узагальнено автором*

**Атаки** – означає підвищення вартості реклами, активна комунікація з метою розширення та захоплення частки ринку, створення переваг над конкурентами, утримання лідерських позицій на ринку;

**Зростання** – полягає у відкритті нових сегментів ринку і збільшенні прибутку, стимулюванні продажів і підвищенні конкурентоспроможності, розширенні асортименту, стимулюванні попиту;

**Захист** – передбачає підвищення якості та обслуговування, розширення ціннісних параметрів товару;





Рис. 1.3. Етапи формування мультинаціональної стратегії

Джерело: складено автором

Відступу – вихід з ринку за рахунок згорання маркетингових програм;

Диверсифікації – комплексний аналіз попиту та прогноз потреб споживачів, дослідження якості реалізованих товарів у відповідності запитам ринку;

Цифрова трансформація – застосування цифрових технологій;

Створення нового ринку – створення унікального, зовсім іншого товару чи послуги на ринку даної галузі;

Конкурентна – орієнтування на задоволення різноманітних додаткових потреб споживачів або спеціалізація на задоволення лише певного сегменту ринку;

Збутова – реалізація продукції на певний ринок різними шляхами;

Просування – проведення та комбінування різних способів і каналів реклами.

Багатонаціональна стратегія доречна, коли:

1. Існують значні відмінності між країнами щодо купівельних переваг і звичок, покупці вимагають товари з особливими характеристиками або індивідуальні для покупця;
2. Купівельний попит на продукцію існує на відносно невеликих національних ринках;
3. Продукти повинні відповідати суворим виробничим специфікаціям або стандартам якості;

4. Торговельні обмеження багатьох урядів дуже різноманітні та складні [8].

Щоб прийняти рішення про вибір мультинаціональної стратегії, необхідно проаналізувати вхідні та вихідні дані. Найважливішими вхідними елементами є ті, які визначають середовище, місію та цілі компанії.

Портфельний аналіз стратегії розвитку компанії – інструмент стратегічного управління, за допомогою якого визначається та оцінюється стратегічна позиція компанії в конкурентному середовищі з метою спрямування ресурсів у найбільш перспективні сфери господарської діяльності, скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти та спрямування діяльності підприємства на дотримання мультинаціональної стратегії.

Методи даного аналізу призначені для допомоги менеджерам у розумінні бізнесу як процесу створення цінностей для споживачів і виявлення системи формування витрат та прибутку, спланувати взаємопов'язані багатонаціональні стратегії, визначити та реалізувати напрямки та межі диверсифікації діяльності та можливості, наявні в рамках компанії та за її межами.

Найвідоміші методи аналізу, щодо вибору та формування мультинаціональної стратегії запропоновані Бостонською консалтинговою групою (портфельна матриця БКГ) і консалтинговою фірмою McKinsey («екран бізнесу»).

Багатонаціональні компанії, які дотримуються мультинаціональної стратегії, традиційно ведуть свій бізнес у країні свого заснування, використовуючи багатонаціональні стратегії, які дозволяють окремим дочірнім компаніям діяти в конкуренції на різних національних ринках незалежно один від одного. Штаб-квартири транснаціональних компаній координують не розподіл фінансів у кожному підрозділі, а здійснення фінансового контролю та реалізацію окремої маркетингової політики, в тому числі щодо брендів. Деякі види досліджень і розробок, а іноді і виробництво окремих компонентів також можуть здійснюватися централізовано. Однак у транснаціональних компаніях кожна дочірня компанія виступає як стратегічна незалежна бізнес-одиниця, яка може приймати рішення незалежно від особливостей динаміки ринку в країні представництва. За такої

умови очікується, що кожна національна структура матиме окремі результати, доходи та частку у зростанні ринку. Децентралізація відповідає потребам окремих країн і спрямована на те, щоб структури транснаціональних компаній діяли за власною ініціативою. Такий підхід також відповідає прагненню керівників дочірніх структур до достатньої автономії та незалежності від головного офісу, що підвищує відповідальність і мотивацію керівників підрозділу.

У мультинаціональній стратегії виникає проблема недостатньої стратегічної координації дій між різними країнами.

Багатонаціональна стратегія означає стандартизацію продуктів та послуг у всьому світі для підвищення ефективності. Це знаменує собою початок багатонаціонального етапу. На цьому етапі популярна думка, чутлива до ціни, і менше уваги приділяється культурним відмінностям.

В рамках багатонаціональної стратегії дочірні компанії мають перевагу сильної або потужної місцевої автономії для прийняття ділових рішень.

Здебільшого багатонаціональні фірми використовують два типи багатонаціональної стратегії захоплення ринків інших країнах. Це:

**Вертикальна експансія.** Вертикальна експансія відбувається, коли багатонаціональні фірми поширюють виробничі процеси інші країни. Це дозволяє їм скористатися такими факторами, як низька вартість сировини та робочої сили, нижчі вимоги до капіталовкладень та гнучкі місцеві закони та правила. Багатонаціональні фірми також можуть розширюватися за рахунок створення торгових точок в інших країнах, а не через місцеві агенції. Це дозволяє фірмам забезпечити доступність своєї продукції покупцям і контролю над цінами фірми.

**Горизонтальне розширення.** Іноді багатонаціональні фірми створюють виробничі підрозділи в країнах, що приймають, з єдиною метою — обслуговувати місцевий ринок. Вони виробляють продукцію інших країнах поширення у цих країнах. Це допомагає фірмам економити на транспортних витратах та захищає їхню діяльність від невизначеностей, викликаних коливаннями курсу валюти. Багатонаціональні фірми можуть представляти товари та послуги так само, як вони обслуговуються в їхніх країнах, коли вони пропонують їх у приймаючих країнах.

Кожна компанія створює алгоритм формування сучасних міжнародних мультинаціональних стратегій відповідно до своїх цілей, можливостей і загальної бізнес-стратегії та з урахуванням бізнес-показників.

У сучасній міжнародній мультинаціональній діяльності найбільш прогресивними стратегіями залишаються інноваційні та стратегії цифрової трансформації. Інноваційна багатонаціональна стратегія передбачає створення унікального продукту чи послуги, абсолютно нової галузі, ціннісних інновацій для клієнтів і відкриття нового ринку, незайманого конкуренцією.

Війна в Україні може мати різні наслідки для мультинаціональних підприємств, що мають операції в країні. Однією з найбільш очевидних наслідків є погіршення економічної та політичної стабільності в країні, що може призвести до скорочення виробничих та інвестиційних можливостей для підприємств. У зв'язку з цим, мультинаціональні підприємства можуть змінити свої стратегії в Україні, зокрема зменшити свою присутність в країні, перенести свої операції в інші країни або зменшити обсяг своїх інвестицій. Однак, з іншого боку, війна в Україні може також призвести до збільшення потреб у деяких товарах та послугах, що можуть бути вироблені або надані мультинаціональними підприємствами. Наприклад, підприємства зі спеціалізацією на виробництві товарів, необхідних для відновлення інфраструктури та побуту, можуть мати змогу збільшити свої обсяги продажів в Україні. Таким чином вплив війни на мультинаціональні стратегії підприємств в Україні може бути досить складним та багатогранним, залежно від специфіки діяльності кожного підприємства та загальної ситуації в країні.

Отже, процес розробки багатонаціональної стратегії – це комплексний план корпоративної діяльності, розроблений на основі творчого, продуманого підходу і спрямований на досягнення довгострокових глобальних бізнес-цілей. Кожна багатонаціональна стратегія базується на результатах багатонаціонального стратегічного аналізу, який має певну логіку, послідовність і цикл. Формування обґрунтованої багатонаціональної стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей компаній і визначає їх бізнес-розвиток на ринку.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

### 2.1. Загальна характеристика та основні показники результатів стратегічного управління діяльністю ТОВ «Епіцентр К» на ринку

Компанія «Епіцентр К» – це національна мережа магазинів сучасної техніки та товарів з європейськими стандартами обслуговування та широким асортиментом товарів. Компанія була заснована 23 серпня 2003 року, тобто в день реєстрації першого гіпермаркету в Києві, який знаходиться на вулиці Братиславській, 11 [11].

Епіцентр станом на сьогодні переживає 4 етап «оновлення» життєвого циклу (із основних етапів). Зауважимо, що життєвий цикл організації – це загальносистемна характеристика організації, яка відображає низку періодів динамічних змін протягом її життя від заснування до ліквідації, в яких закономірно змінюється послідовність етапів, кожен з яких характеризується певним набором стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій і структур. Такі періоди називаються циклами або фазами розвитку організації (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні ймовірні цикли (етапи) розвитку ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: [11]

Опишемо кожен із етапів розвитку «Епіцентр К»:

1. Заснування (початковий етап). «Епіцентр» розпочав свою діяльність у 2003 році як невелика мережа з одним магазином у Львові, що продавав будівельні матеріали та інструменти. Протягом 2003-2013 років компанія зростала, відкриваючи (засновуючи) нові магазини в різних регіонах України.

2. Період прискореного росту і розвитку для підприємства припав на 2008-2013 роки. У цей період «Епіцентр» продовжував розширювати свою мережу і відкривати нові магазини в більшості регіонів України. У цей період компанія також почала розбудовувати власну логістичну та транспортну інфраструктуру для забезпечення ефективною та швидкою доставкою товарів покупцям.

3. Етап стабілізації діяльності 2014-2017. У цей період компанія вивчала ринок і конкурентне середовище, розвивала системи управління та підвищувала ефективність своєї діяльності. Також «Епіцентр» розширив асортимент товарів та запровадив нові послуги для своїх клієнтів.

4. Етап оновлення із 2018 по теперішній час. У цей період «Епіцентр» активно розвивав електронну комерцію та діджиталізацію, впроваджував та продовжує впроваджувати нові технології та онлайн-сервіси, щоб забезпечити більшу зручність для своїх клієнтів. Компанія також відкрила та продовжує планувати відкриття нових магазинів та розширювати свою географічну присутність в Україні, оновлювати пошкоджені в результаті воєнних дій гіпермаркети.

Сьогодні по всій Україні працює 59 гіпермаркетів, зокрема в Луганську, Харкові, Полтаві, Тернополі, Одесі, Івано-Франківську, Миколаєві, в яких працює понад 50 тис. осіб.

ТОВ «Епіцентр К» є юридичною особою, яка володіє власним майном та має право самостійно ним розпоряджатися. Компанія має власний незалежний баланс, круглу печатку з власним найменуванням, банківські рахунки, фірмовий бланк та інші необхідні реквізити. ТОВ «Епіцентр К» є платником податків у фонди соціального страхування (нарахування та виплата заробітної плати), пенсійного фонду, а також платником окремих податків відповідному місцевому податковому органу.

Основним видом діяльності є оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами. ТОВ «Епіцентр К» надає своїм клієнтам можливість придбати все необхідне для облаштування, ремонту та оздоблення власної оселі, створивши затишок. Насправді в гіпермаркетах мережі представлено понад 200 тис. найменувань товарів. Будь-яка нова продукція, яка з'являється на ринку, спочатку надходить до ТОВ «Епіцентр К», а вже потім розповсюджується в інші будівельні гіпермаркети/магазини.

Підприємство є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, за формою власності Товариство з обмеженою відповідальністю підприємством.

За своєю юридичною формою та правовим статусом, об'єкт аналізу є приватним підприємством - юридичною особою, яка оплачує податок на прибуток підприємства та є платником податку на додану вартість ПДВ.

Товариство було створено з метою отримання прибутку та підвищення добробуту акціонерів. Це досягається шляхом збільшення ринкової вартості акцій Товариства, реалізації позитивного соціально-економічного ефекту та здійснення інших рішень, прийнятих акціонерами.

Товариство є економічно самостійним і повністю незалежним від виконавчих, розпорядчих та інших органів державної влади і місцевого самоврядування. Керівництво компанії здійснюється виключно на підставі законних рішень, нормативних та ненормативних актів зазначених органів та посадових осіб, прийнятих в межах їх повноважень.

В табл. 2.1. наведено основну інформацію по досліджуваному підприємству.

Група компаній «Епіцентр» володіє низкою бізнес-напрямків, які зображуємо на рис. 2.2.

Структура гіпермаркету «Епіцентр-К» складається з численних торгових та не торгових відділів (рис. 2.3).

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» наведена на рис. 2.4.

Таблиця 2.1

## Основна інформація про ТОВ «Епіцентр К» [11]

Назва показника	Характеристика
Назва компанії	ТОВ «Епіцентр К»
Організаційно-правова форма	ТОВ, товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: – 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах Інші, 10 перших по регламенту: – 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання – 10.11 Виробництво м'яса – 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці – 10.13 Виробництво м'ясних продуктів – 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків – 10.31 Перероблення та консервування картоплі – 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків – 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання – 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів – 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Уповноважена особа	Михайлишин Петро Йосипович
Дата реєстрації	27.08.2003 (19 років 2 місяці)
Форма власності	Недержавна власність
Адреса	Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Берковецька

Джерело: [11]



Рис. 2.2. Бізнес-кластери групи компаній «Епіцентр-К»

Джерело: [11]





Рис. 2.3. Торгові та не торгові відділи досліджуваного підприємства

Джерело: [11]

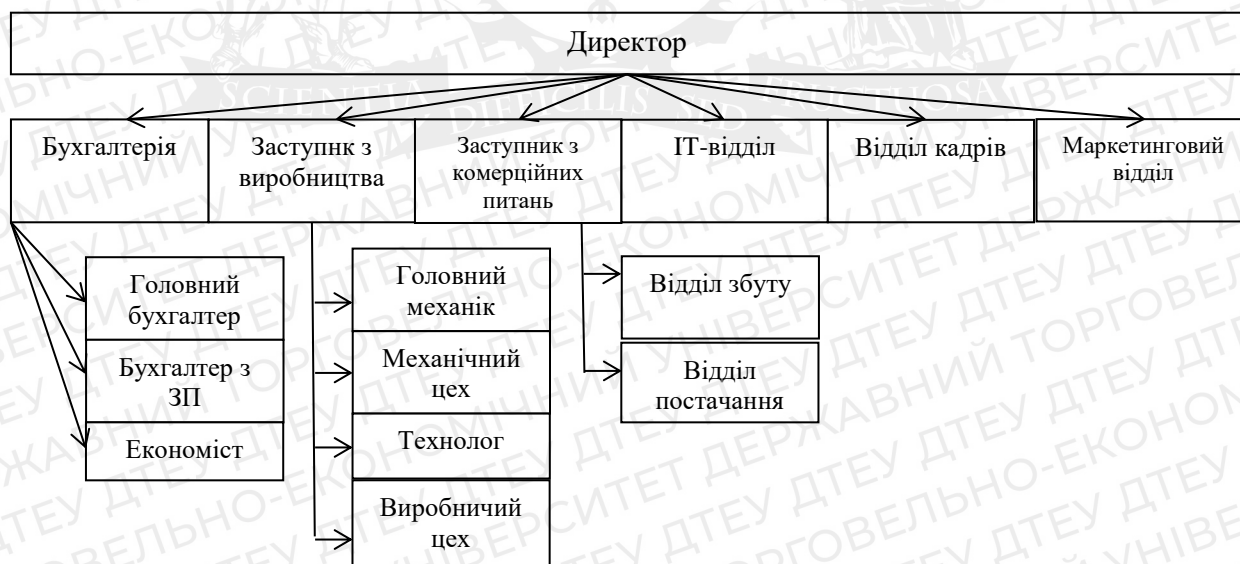


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: [11]

Кар'єрний ріст відіграє ключову роль в управлінні персоналом, що реалізує процеси формування та впровадження стратегії. У ТОВ «Епіцентр К» просування

за кар'єрними сходинками відбувається наступним чином: пропрацювавши рік продавцем першого розряду, працівник проходить атестацію, а ще через шість місяців йому надається можливість стати продавцем другого класу, іще через пів року – третього класу. Після цього працівник стає старшим продавцем, тобто керівником або начальником відділу. Наступна посада – адміністратор торгового залу. Цим кар'єрний ріст не обмежується, адже при досягненні певних результатів ефективності роботи працівнику надається можливість обійняти посаду керівника, заступника директора або керівника філії. Переходимо безпосередньо до аналізу трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр К».

У компанії також добре розвинена функція підбору нових співробітників, оскільки на більшості посад компанія пропонує помічника, наставника, який допоможе найшвидшому вникнути в тонкощі роботи. Кожен працівник відчуває себе не лише частиною колективу будівельного гіпермаркету, а й отримує надійну соціальну захищеність, яка проявляється у безкоштовному харчуванні працівників, гарантованому медичному обслуговуванні та створенні центру професійно-технічного навчання для постійного підвищення кваліфікації працівників. Тому, можна сказати, що ТОВ «Епіцентр К» заздалегідь думає про створення власної команди однодумців, приділяє особливу увагу можливості швидкого просування по кар'єрних сходах, а також ефективно залучає кожного новачка до розвитку плідної роботи всього колективу.

ТОВ «Епіцентр К» самостійно визначає свої плани та перспективи розвитку, орієнтуючись на попит на свої товари, роботи та послуги, а також на потреби господарського та соціального розвитку. Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Епіцентр К» визначається метою та завданнями, які воно покликане вирішувати. Ключова мета підприємства полягає у довгостроковій максимізації прибутку за рахунок ефективної участі у виконанні власних функцій. Організаційна структура управління діяльністю ТОВ «Епіцентр К» постійно прогресує і вдосконалюється, пристосовуючись до змін в зовнішньому середовищі та управлінській сфері.

Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» буде проводитися за 2019-2021 фінансові роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки (тис. грн)**

№	Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021/2020	Відносне відхилення, % 2021/2020
1	Оборотні активи	20881053	22416054	24561102	1535001	7,35
2	Необоротні активи	16010547	22109337	25009125	6098790	38,09
3	Власний капітал	14700877	17846696	18162788	3145819	21,4
4	Поточні зобов'язання	539038	509245	490220	- 48 818	90,94
5	Чистий дохід від реалізації продукції	50382425	43979194	45066578	- 5315847	89,44
6	Собівартість реалізованої продукції	35593670	30814751	33095561	- 2498109	92,98
7	Витрати на збут	8648047	7985945	77694032	- 69045985	89,32

Джерело: складено за даними: [13; 14]

Аналіз економічних показників виконується з метою порівняння різних років функціонування підприємства, щоб оцінити ефективність його діяльності та управління логістичними процесами. Цей аналіз дозволяє з'ясувати, наскільки успішно підприємство функціонує і як ефективно реалізує стратегію (рис. 2.5 та 2.6).

Протягом розглянутих років, власний капітал поступово зростав, а в 2021 році досяг певного рівня до 17846696 тис. грн. – це на 21,4% більше ніж попередньому. Найбільший вплив на це мали показники поточної заборгованості.

Чистий прибуток ТОВ «Епіцентр К» має тенденцію до зменшення: у 2021 році він зменшився. Це свідчить про негативну тенденцію компанії в даний час, оскільки зменшення обсягу продажу продукції може мати наслідком не лише зменшення чистого прибутку, але й може призвести до виникнення збитків.

Так само, як чистий прибуток, собівартість від реалізованої продукції також відзначається негативною динамікою. У 2020 році цей показник погіршився на

9,42%. Це означає, що досліджуване підприємство нестійке фінансово, з великим переважанням позикового капіталу, що створює значну небезпеку виникнення кризових ситуацій або потенційного банкрутства в кінцевому результаті.



Рис. 2.5. Динаміка зміни показників виробничо-господарської ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2021 рр.

*Джерело: складено автором за даними звітності підприємства*

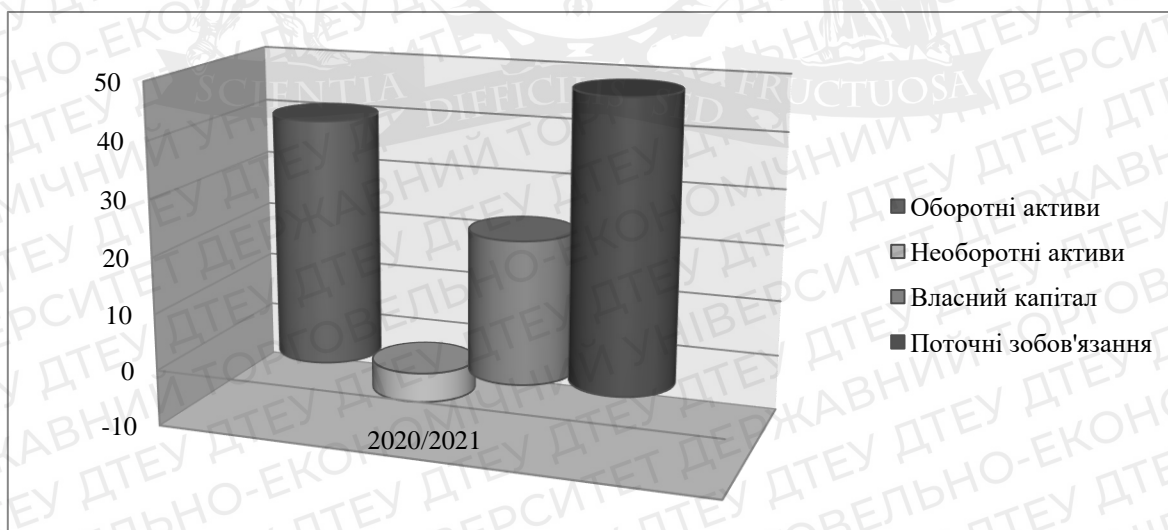


Рис. 2.6. Динаміка зміни темпів приросту показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2021 рр.

*Джерело: складено автором за даними звітності підприємства*

Така ситуація в основному пояснюється великим розміром поточної заборгованості перед кредиторами та значним обсягом цільового фінансування.

Що стосується витрат на збут, то цей показник також відзначається негативною динамікою, оскільки він скоротився на 8,75% у 2020 році, що становить 40355,1 тис. грн.

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "Епіцентр К", можна зробити висновок, що компанія поступово розвивається та розширює свій асортимент послуг, що призводить до зростання прибутку та власного капіталу. Це позитивний розвиток для компанії. Однак, також існують негативні показники, такі як збільшення собівартості продукції та поточних зобов'язань. Для досягнення подальшого успіху, важливо продовжувати збільшувати власний капітал і вдосконалювати стратегію розвитку компанії.

## **2.2. Аналіз процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» та факторів впливу на нього**

Істотним фактором забезпечення конкурентоспроможності торговельно-посередницької компанії в умовах ринкових відносин є мультинаціональна стратегія. Взаємозв'язок між вимогами ринку та можливостями компанії повинен бути основою для розробки нових бізнес-напрямків, цілей і стратегій, а також маркетингових програм і стратегічних планів компанії. Багатонаціональна стратегія повинна сприяти розвитку компанії в обраному напрямку, тому її цілі прямо відображають загальну місію компанії [19].

На прикладі ТОВ «Епіцентр К» можна провести аналіз мультинаціональної стратегії підприємства. ТОВ «Епіцентр К» — це українська мережа, яка має дуже великий асортимент продукції від товарів щоденного споживання, тобто їжі та інших, до будівельних товарів, сюди входить як обладнання так і будівельні матеріали. Це найбільша українська мережа торгових центрів, яка розробила величезну кількість заходів для стимулювання продажу своєї продукції. Ці заходи складаються із самих різних знижок, як сезонних так і звичайних, а також подарункових сертифікатів у відділі «ДЕКО».

В даний час компанія використовує багато ефективних засобів реклами – реклама в ЗМІ, на транспорті, на білбордах. Одним із найважливіших елементів маркетингової комунікації компанії «Епіцентр К» є так звані POS-матеріали. Це і плакати різних форматів, наклейки, дисплеї, прапорці, гірлянди. Більшість POS-матеріалів надають компанії дистриб'ютори будматеріалів [5].

Зараз ТОВ «Епіцентр К» намагається вести активну глобалізаційну діяльність, із прикладів можна навести, розіграші велосипедів та ноутбуків, спонсорство спортивних заходів, таким чином підприємство стимулює збут товару та рекламує уже частину своєї мережі в якій є спортивні товари, а саме, я маю на увазі «ІНТЕРСПОРТ».

Щоб посилити зв'язок оффлайн-продажами та онлайн-сферою, в ТОВ «Епіцентр К» вирішили використовувати QR-коди. На підприємстві їх розмістили в бренд-зонах, а також на коробках з товаром.

Підсумовуючи всю маркетингову діяльність підприємства, можна сказати, що ТОВ «Епіцентр К» приділяє достатньо уваги маркетингу на підприємстві. Але не використовує усі свої можливості [5].

Головна мета будівельно-торгових гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» полягає в тому, щоб надати жителям України найкращі умови для будівництва, ремонту та облаштування своїх будинків.

Кожен наступний гіпермаркет, що будується, виявляється більш прогресивним в порівнянні з попереднім. У порівнянні з конкурентами, мережа відрізняється перевагами, такими як накопичувальні знижки в відділі обладнання, знижки на певні групи товарів та подарунки, які надаються споживачам. Також у всіх відділеннях є додаткові послуги: тонування фарб, пересадка квітів, виготовлення рамок з багетів, завершення дизайну ванної та кухні. Багато інших корисних можливостей є у будівельних гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» по всій країні.

За даними Personal Analytical Union (PAU), в даний час через господарські магазини щодня проходить до 15 000 людей, і кількість покупців постійно збільшується. Згідно з даними PAU, протягом першого кварталу 2021 року, покупки

зробили покупки на суму приблизно 2 мільярдів доларів США в будівельних гіпермаркетах. Навіть в умовах тривалого спаду обсягів будівництва в Україні експерти прогнозують, що зростання в цьому сегменті не зупиниться [10].

Незважаючи на спроби інших продавців будівельних матеріалів стимулювати свою клієнтуру, проводячи різні майстер-класи та створюючи телепередачі про самостійний ремонт, ТОВ "Епіцентр К" продовжує свою діяльність без особливої уваги до цих зусиль, наприклад, «Квартирне питання», «Школа ремонту», за підтримки ТОВ «Нова лінія» - компанія ТОВ «Епіцентр К» стала лідером серед усіх будівельних мереж конкурентів [7].

Для створення ефективної системи мотивації персоналу, необхідно виявити ключові фактори, що стимулюють спеціалістів працювати ефективно та з повною віддачею досягненню корпоративних цілей, а також створити відповідну систему мотивації персоналу. На нашу думку, ентузіазм співробітника залежить від впевненості в тому, що: ефективна робота призведе до досягнення наміченої професійної мети; професійні успіхи оцінюються та винагороджуються роботодавцем.

На основі цих факторів, ефективна система мотивації персоналу повинна орієнтуватися не лише на винагородження часу, який співробітники витрачають (оплату їх праці), а на купівлю ефективного результату їх праці, а також на завчасне виявлення можливих демотивуючих причин і мінімізацію ризиків в управлінні персоналом.

Для реалізації здатності залучати й утримувати потрібних спеціалістів, спрямовувати їх на ефективну роботу та досягнення цілей організації системна мотивація повинна включати: систему базових посадових окладів; систему преміювання за ключовими показниками ефективності; соціальний пакет; програму нематеріальної мотивації.

Ефективна система мотивації повинна відображати залежність між матеріальним винагородженням працівників і їх посадовим статусом, обов'язками, результатами роботи, ринковим аналізом працевлаштування та досягненнями

організаційних цілей. Така система грає важливу роль у керуванні людськими ресурсами, зокрема:

- у залученні, мотивації та утриманні працівників відповідної кваліфікації;
- у заохоченні працівників для збільшення продуктивності праці, що в результаті призводить до підвищення ефективного використання людських ресурсів та зменшення витрат, пов'язаних з пошуком, підбором та адаптацією персоналу.

Роздрібні мережі, що нараховують більше 10 магазинів, у світовій торговій практиці називають роздрібними мережами. Разом з тим, аналіз управління взаємодією з постачальниками в торговельних компаніях дозволив виділити такі особливості управління доставкою в торгових мережах ТОВ «Епіцентр К» [11]:

- торгові мережі використовують автоматизовану систему управління взаємодією з постачальниками SRM;
- всі мережі торгівлі продуктами харчування мають власні торгові марки;
- комерційні мережі отримують додатковий дохід від рекламних послуг і мерчандайзингу у співпраці з постачальниками;
- доставка продуктів здійснюється один-два рази на тиждень за попереднім замовленням, умови доставки передбачають доставку продукції за рахунок постачальника та розрахунки на основі доставки;
- комерційні мережі проводять конкуренцію між постачальниками на тендерній основі;
- взаємодія з постачальником тягне за собою штрафи для постачальника за порушення умов поставки або якості або асортименту товару та штрафи для магазину за відсутність товару в торговому залі;
- договори з постачальниками передбачають повернення прострочених товарів.



Основними причинами, що гальмують розвиток ринку будівельних матеріалів, є:

- недостатня поінформованість про стан природних ресурсів, промисловості та ринку, що не дозволяє виробляти необхідний обсяг для задоволення власного ринку;
- законодавча база, яка встановлює значний відсоток для імпортних товарів, гальмує розвиток бізнесу;
- недостатнє фінансування компаній; відсутність інвестицій через високі процентні ставки впливає на стан виробничої бази та заважає підприємствам модернізуватися.

Крім того, у сучасних торгових мереж застосовуються два підходи до навчання та розвитку персоналу, а саме наставництво і коучинг. Центральним інструментом у роботі з молодими фахівцями та практикантами є наставництво, метою якого є підвищення кваліфікації до рівня, прийнятого як стандарт знань у компанії [19]. В основу наставництва покладено рівень знань, оскільки він визначає перелік знань, умінь і навичок, якими повинен володіти працівник (стандарти обслуговування, правила внутрішнього розпорядку, асортимент продукції тощо). Рівень кваліфікації нового співробітника порівнюється з існуючими стандартами знань шляхом оцінки ключових компетенцій, які дозволяють йому виконувати поставлені завдання відповідно до основних бізнес-процесів комерційної організації.

Удосконалення управління для досягнення більшої ефективності та розробка мультинаціональної стратегії є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якого підприємства. У господарській сфері, оцінка внутрішніх резервів виробництва та виявлення об'єктивних умов і якості роботи підприємства є надзвичайно важливими для підвищення ефективності діяльності. Для розробки мультинаціональної стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр-К», необхідно провести аналіз показників з кожної перспективи, які найбільше впливають на діяльність підприємства. Ці аспекти потребують особливої уваги при аналізі підприємства [1].

SWOT-аналіз є одним з найкращих інструментів для отримання більш глибокого розуміння ситуації. Цей аналіз є ефективним інструментом протягом останніх п'ятидесяти років для оцінки конкурентоспроможності компанії і стратегічного планування.

На основі загальнодоступної інформації про ТОВ «Епіцентр К» проведемо дослідження його зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього побудуємо матрицю, у якій відобразимо сильні та слабкі сторони в діяльності компанії, а також її потенційні можливості та загрози. Результати проведеного SWOT-аналізу відобразимо в таблиці 2.3.

Як бачимо, такі сильні сторони, як висока впізнаваність бренду, стабільне фінансове становище, кваліфікований персонал та інноваційність, віднесені до внутрішнього середовища. Проте високі ціни на послуги та низька кваліфікація обслуговуючого персоналу загрожують внутрішньому середовищу. Зовнішнє середовище сприяє появі таких можливостей, як поява нових партнерів і розвиток електронної комерції.

Перевагами компанії є надання якісних послуг та клієнтоорієнтоване обслуговування. Гнучка цінова політика допоможе компанії збільшити свою частку в цьому сегменті та запровадити нові види послуг.

Поява нових конкурентів, які привабливіші для клієнтів, є однією з основних загроз для ТОВ «Епіцентр К». Тому компанії необхідно неперервно вдосконалювати свої технології, щоб зберігати свою конкурентоспроможність.

У ТОВ «Епіцентр К» існують можливості, які включають ефективну маркетингову діяльність компанії (розширення ринку, модернізація обладнання, використання комп'ютерних технологій).

Однак, для компанії на ринку є загрози, а саме конкуренти, які володіють сучасними технологіями.

ТОВ «Епіцентр К» для того, щоб познайомити клієнтів з послугами компанії, варто використовувати ефективну рекламну кампанію, яка буде використовувати різноманітні носії реклами.



Таким чином, після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, можна зробити висновок щодо основних факторів успіху компанії. Відсутність конкурентів у відповідній ніші на ринку, високий рівень обслуговування, швидка доставка та сучасна маркетингова стратегія є основними причинами успіху. Ключовими елементами в цьому процесі є чітка та зрозуміла реклама, підтримка продажів, ефективний зворотний зв'язок з клієнтами, проведення регулярних маркетингових досліджень, розробка ціноутворення та політика управління якістю, а також урахування соціальної відповідальності бізнесу [23].

Побудуємо для підприємства «Епіцентр К» матрицю росту відповідно до методології, розробленої Бостонською консультативною групою. Цей аналіз надасть можливість детально проаналізувати бізнес-портфель даної компанії. Спершу зберемо початкові дані, які необхідні для розрахунків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Вихідні дані реалізації продукції на підприємстві

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції підприємства, тис.грн	Місткість ринку, тис.грн	Темпи зростання ринку, %
Товари для саду та городу	297	1840	10
Будівельні матеріали	395	1995	18
Товари для дому	276	1115	12
Товари для саду та двору	183	642	4

Джерело: складено автором

Далі розрахуємо відносну ринкову частку підприємства за кожним видом продукції (див. табл. 2.5).

У таблиці 2.6 наводимо розрахункові дані для побудови матриці БКГ.

Матрицю БКГ для ТОВ «Епіцентр К» наводимо на рис. 2.7.

Поле матриці розділене на 4 поля, відповідно до розташування яких виділяються основні типи товарів, що найактивніше продаються.

Таблиця 2.5

**Результати розрахунку відносної ринкової частки  
ТОВ «Епіцентр К» за видами продукції**

Вид продукції	Ринкова частка ТОВ «Епіцентр К», %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента, %	Відносна ринкова частка ТОВ
Товари для саду та городу	16,15	19,5	0,8
Будівельні матеріали	19,8	15,6	1,26
Товари для дому	24,75	11,8	2,09
Товари для саду та двору	28,5	4,9	5,81

*Джерело: складено автором*

Таблиця 2.6

**Розрахункові дані для побудови матриці БКГ «Епіцентр К»**

Вид продукції	Обсяг реалізації ТОВ «Епіцентр К», тис.грн	Доля певного виду у загальному обсязі продажу фірми, %
Товари для саду та городу	297	15,7
Будівельні матеріали	395	49,3
Товари для дому	276	24,9
Товари для саду та двору	183	10,1
Всього	1151	100

*Джерело: складено автором*

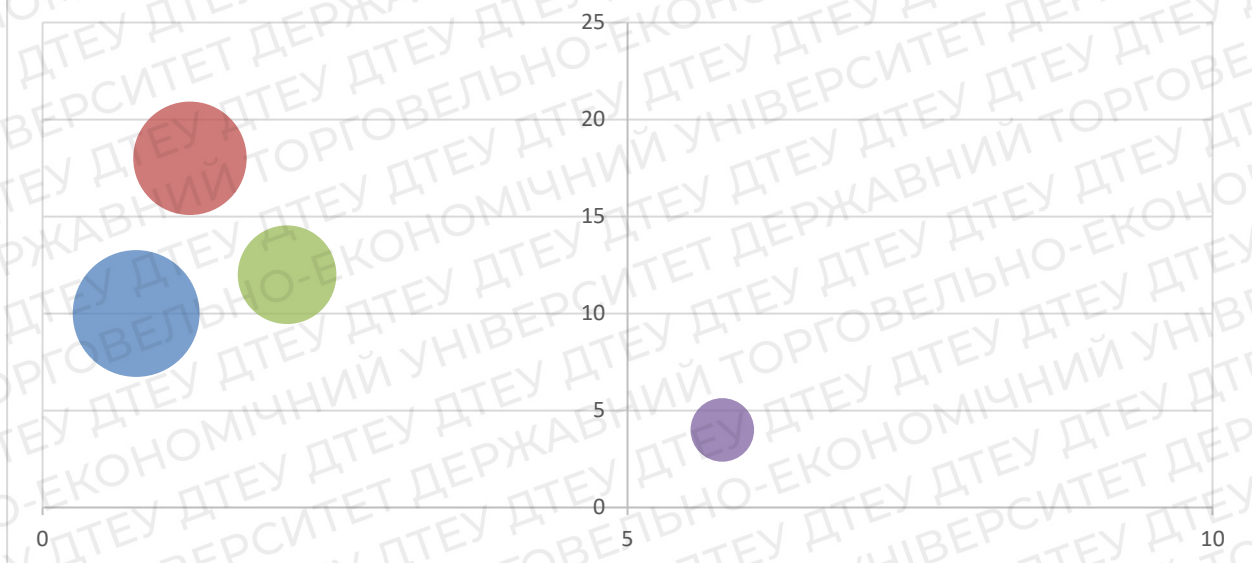


Рис. 2.7. Матриця БКГ для ТОВ «Епіцентр К»

*Джерело: складено автором*

«Собаки» – продукти з обмеженими продажами на зрілому ринку або ринку, що скорочується. Вони характеризуються високими витратами і низькими можливостями зростання. Компанія, що реалізує такий продукт, зокрема товари для саду і дому, може спробувати вийти на спеціалізований ринок або поступово піти з нього.

Проведемо аналіз корпоративного портфелю ТОВ «Епіцентр К» на основі матриці Мак Кінзі (рис. 2.8).

		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока	1	3	6
	Середня	2	5	8
	Низька	4	7	9

Рис. 2.8. Матриця «Мак Кінзі»

Перша стратегічна зона (зона зростання) матриці охоплює квадрати 1,2,3. Для неї рекомендуються стратегії зростання, вкладання інвестиції та розширення виробництва. Друга стратегічна зона охоплює квадрат 4,5,6. Для неї рекомендується використовувати стратегії селективного розвитку, спрямовані на досягнення максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей для переходу цих підрозділів до першої зони. Третя зона охоплює квадрати 7, 8, 9. Після використання всіх доступних можливостей стратегічних господарських підрозділів рекомендується перейти до їх ліквідації.

Сформуємо показники, враховуючи особливості конкретного стратегічного підрозділу «Епіцентр К», для оцінки факторів "привабливості

ринку" та "конкурентоспроможності": СГП1 – товари для саду та городу; СГП 2 – будівельні матеріали; СГП 3 – товари для дому (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Зведені дані для матричного аналізу СГП ТОВ «Епіцентр К»

Показники	К-вагомості			Ранг			Загальна оцінка		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1.Привабливість ринку									
Місткість ринку	0,18	0,15	0,22	4	3	3	0,72	0,45	0,66
Темпи росту ринку	0,10	0,18	0,12	2	2	3	0,28	0,32	0,32
Рівень конкуренції	0,19	0,15	0,11	4	3	4	0,76	0,63	0,80
Ризик ринку	0,14	0,15	0,14	2	3	3	0,28	0,45	0,42
Диференціація товарів	0,15	0,20	0,16	2	3	4	0,30	0,60	0,64
Наявність і доступність	0,20	0,13	0,11	4	4	4	0,80	0,52	0,44
Сумарна привабливість ринку							3,14	2,97	3,28
2.Конкурентноспроможність									
Відносна ринкова частка	0,8	1,26	2,09	5	2	3	1,0	0,30	0,48
Якість товару	0,18	0,17	0,20	4	4	4	0,54	0,68	0,80
Темпи росту ринкової частки	0,12	0,11	0,13	1	3	4	0,14	0,33	0,52
Виробничі можливості	0,20	0,18	0,21	4	3	3	0,80	0,54	0,63
Ефективність каналів розподілу	0,15	0,16	0,15	4	3	3	0,60	0,48	0,45
Привабливість асортименту	0,15	0,23	0,15	3	3	3	0,45	0,69	0,45
Сумарна конкурентоспроможність							3,53	3,02	3,33

Джерело: складено автором

На основі даних табл. 2.7. отримаємо наступні координати СГП «Епіцентр К» - СГП 1 (3,53; 3,14), СГП 2 (3,02; 2,97), СГП 3 (3,33; 3,28) та позначимо їх на матриці «МакКінсі» (див. табл. 2.8).

Усі СГП «Епіцентр К» попали у зону зростання, квадрат 5. Рекомендовано використовувати стратегію вибіркового розвитку для цих стратегічних господарських підрозділів, орієнтовану на досягнення максимального прибутку. Також рекомендується активно шукати стратегічні можливості для переходу цих підрозділів до першої зони.

## Матриця «Мак Кінзі» для «Епіцентр К»

5	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
3,67	1	3	6
2,33	2	4	8
1	4	7	9
	5	3,67	2,33

*Джерело: складено автором*

Таким чином, провівши діагностику та аналіз діяльності «Епіцентр К», за основними фінансовими показниками ми бачимо, що за такий короткий проміжок часу підприємству вдалося зайняти досить непогані позиції на ринку будівельних гіпермаркетів, а отже, можна зробити висновок, що в майбутньому підприємство стане провідною мережею гіпермаркетів не лише на регіональному, а й на міжнародних ринках.



### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЛАНУ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ**

#### **3.1. Планування управлінських рішень для удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»**

Діяльність ТОВ «Епіцентр К» та будь-якої іншої організації залежить від різних факторів, що складають внутрішнє середовище. Серед цих ситуативних факторів можна виділити цілі, технології, людей та структуру.

Вихід компанії на світовий ринок починається з альтернативної діяльності: куди спрямувати свою діяльність, яку форму іноземного бізнесу вибрати, як побудувати організаційну структуру компанії, щоб створювати певні товари чи послуги в рамках певних (ринкових) вартісних обмежень (продуктивність) і нерозподіленого прибутку (рентабельність) [22].

Для відповідності сучасним світовим вимогам та здійснення ефективної інноваційної діяльності, мультинаціональні компанії повинні мати динамічний та гнучкий характер, здатність швидко реагувати на зміни та приймати відповідні заходи. Будучи на передовій конкуренції, лише активна інноваційна стратегія дозволяє підприємствам випередити конкурентів. Розуміючи важливість інноваційної діяльності, будь-яка компанія може активувати свої зусилля в цьому напрямку. Зважаємо на те, що успіх і прибуток ТОВ «Епіцентр К» будуть залежати від діяльності підприємства в конкурентному середовищі, від того, наскільки швидко буде впроваджена та чи інша інновація і наскільки кращою є конкурентна позиція компанії.

Завдяки стабільній мультинаціональній стратегії керівники компанії можуть приймати правильні рішення, що мінімізує фінансові ризики при

відкритті нових підрозділів за рахунок правильної оцінки всіх зовнішніх і внутрішніх факторів.

Враховуючи проаналізовані розрахункові дані для побудови матриці БКГ «Епіцентр К», спрогнозуємо пропозиції по змінах. Так, виходячи із запропонованої матриці БКГ для ТОВ «Епіцентр К» отримано уявлення про розподіл основних типів товарів, які компанія продає. Для поліпшення перспективи компанії ТОВ «Епіцентр К» та внесення змін до матриці БКГ, рекомендуються заходи, які наводимо на рис. 3.1.

"Дійні корови"	"Собаки"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продовжувати інвестувати та розвивати цей сегмент, оскільки він приносить найбільшу прибутковість.</li> <li>• Вводити нові інноваційні товари та покращувати існуючі, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку.</li> <li>• Зосередитися на маркетинговому просуванні та рекламі цих товарів, щоб залучити більше клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінити ефективність продажу товарів з цього сегменту та визначити можливості для поліпшення.</li> <li>• Розглянути можливість покращення характеристик та привабливості товарів, щоб перевести їх до сегменту "Дійні корови".</li> <li>• Вивчити можливість входу на спеціалізований ринок або знайти альтернативні сегменти ринку, де ці товари можуть бути більш успішними.</li> </ul>

Рис. 3.1. Заходи що до перспективного планування рішень для удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

*Джерело: складено автором*

Аналіз та внесення змін до матриці БКГ повинні базуватися на детальному вивченні ринку, конкурентів, споживацьких потреб та стратегічних цілях компанії. Дослідження та аналіз можуть включати збором даних, опитування споживачів, вивчення трендів ринку та конкурентної аналізу, а також залучення експертів та консультантів.

Після здійснення аналізу і виявлення потенційних змін, компанія ТОВ «Епіцентр К» з метою планування управлінських рішень для удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії може розглянути три ключові, на мою думку, стратегії (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Ключові стратегії удосконалення мультинаціональної стратегії

*Джерело: складено автором*

З урахуванням попереднього аналізу та відповідно до характеристик продуктів і ринків, які компанія успішно продає, рекомендовано розглянути такі стратегічні напрямки: поширення глобального впливу, локалізація продуктів, стратегія фокусування, стратегія партнерства.

Розширення на нові зарубіжні ринки, включаючи країни зі зростаючою економікою та великим споживчим попитом допоможе компанії підкреслити свої конкурентні переваги і досвід в сегментах товарів для дому, саду і городу, а також будівельних матеріалів для проникнення у нові сегменти торгівлі.

Адаптація продуктів та маркетингових стратегій до місцевих умов кожного ринку дозволить модифікувати асортимент товарів, упаковки, ціноутворення та рекламних кампаній з урахуванням місцевих культурних, соціальних та правових норм.

Стратегія фокусування дозволить концентруватись на певних нішевих ринках або спеціалізованих сегментах, де компанія має конкурентні переваги

або є задалегідь визнаною експертом. Наприклад, виходження на спеціалізовані ринки зірок, де товари для дому, саду і городу мають високу вартість та специфічні вимоги.

Вважаємо, що саме стратегія фокусування є найбільш вигідним варіантом для виведення «Зірок» на ринок та переміщення їх до сегменту «Дійні корови», у перспективі.

### **3.2. Прогнозне оцінювання результатів удосконалення процесу формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»**

Вимоги сучасного економічного оточення ставлять перед нами завдання перегляду нашого розуміння основ економіки на теоретичному і практичному рівнях. Складність економічних процесів у світі вимагає нового підходу до вивчення та розуміння економічних принципів. Загальновідомо, що мультинаціональні стратегії відіграють велику роль у розвитку міжнародних економічних відносин. За останні роки економіка не тільки адаптувалася до умов «нової економіки», а й безпосередньо її формувала. У результаті компанії застосовують гнучкі стратегії, щоб швидко реагувати на дії конкурентів і ринкові потрясіння.

Мультинаціональні стратегії є частиною стратегічного корпоративного стратегічного управління. Вони передбачають забезпечення механізму узгодження цілей, їх потенціалу та ресурсних можливостей.

Конкурентні переваги компанії ТОВ «Епіцентр К» над іншими неочевидні. Ознаки, що відрізняють компанії від найближчих конкурентів на ринку, можуть включати різні показники в залежності. Виходячи з цього, конкурентні переваги підприємства можна формулювати по-різному. Основними факторами конкурентних переваг ТВО «Епіцентр К» є корисність, унікальність, безпека, цінність (рис. 3.3).

Підприємство ТОВ «Епіцентр К» використовує диференціацію як свою загальну мультинаціональну стратегію конкурентної переваги. Диференціація включає продукти, унікальні порівняно з іншими продуктами на ринку. Застосовуючи цю загальну мультинаціональну стратегію, ТОВ «Епіцентр К» використовує функції, які роблять її продукцію привабливою та прибутковою.

Стратегія диференціації є ключовим елементом універсальної мультинаціональної конкурентної стратегії, оскільки вона підкреслює значення унікальності продукту для досягнення прибутковості в бізнесі. Основною метою застосування диференціації є посилення інноваційного потенціалу з метою поліпшення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К». Фінансова мета цієї мультинаціональної загальної стратегії полягає в мінімізації виробничих витрат у всіх сферах діяльності. Виконання цієї мети сприяє конкурентній перевазі за рахунок підвищення ефективності бізнесу ТОВ «Епіцентр К» та відповідної прибутковості [4].

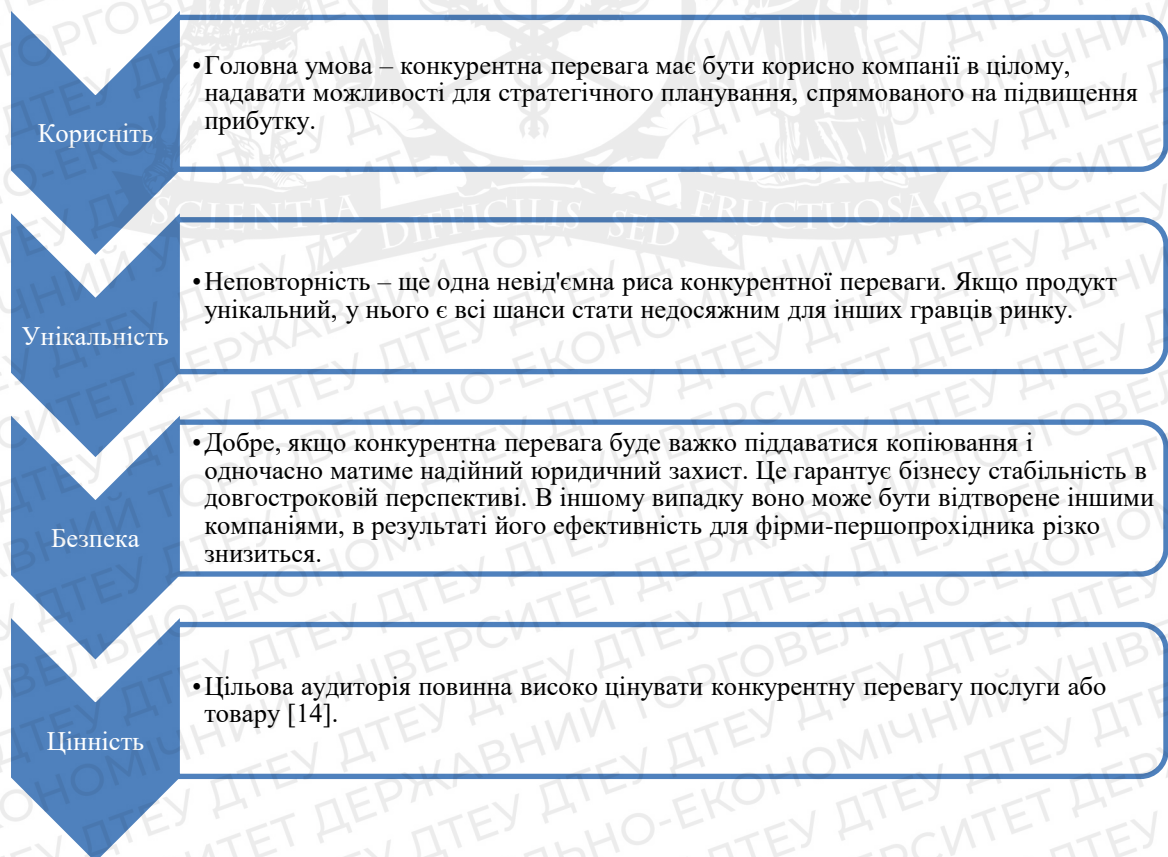


Рис. 3.3. Основні конкурентні переваги ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі джерела [11]

Завдяки постійній змінності та великій невизначеності зовнішнього середовища, підприємствам потрібно швидко адаптуватися до змін та активно шукати нові підходи та інструменти стратегічного розвитку. Ця динамічність та високий рівень невизначеності змушують компанії постійно пристосовуватися та інноваційно мислити, забезпечуючи свою конкурентоспроможність.

План систематизації формування мультинаціональної стратегії на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»:

1. Застосувати ефективні методики управління часом як на особистому, так і на корпоративному рівні.
2. Встановити цільові сегменти клієнтів та здійснити докладні інтерв'ю для отримання більш детальної інформації.
3. Провести оцінку конкурентів, розробити стратегію конкурентоспроможності та створити концепцію оптимального продукту.
4. Розробити стратегії привернення клієнтів та створити маркетингові моделі для привласнення нових клієнтів.
5. Провести розробку та впровадження стратегії цифрового маркетингу з використанням Інтернет-інструментів.

В сучасних умовах ведення бізнесу, стратегічний розвиток підприємства стає складною системою, яка об'єднує різноманітні чинники, принципи, критерії та інші елементи. Цей процес вимагає поєднання наукових досліджень та творчого мислення управлінця з метою створення ефективної картини діяльності. Саме на цій основі нами були визначені основні напрями розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К» у межах формування та реалізації його мультинаціональної стратегії (рис. 3.4).

Управління стратегічним розвитком компанії – це процес, у якому менеджери керують компанією в довгостроковій перспективі, визначаючи конкретні цілі діяльності з метою розробки стратегій досягнення цих цілей, враховуючи основні зовнішні та внутрішні умови, а також контролюючи реалізацію розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються.

Комунікації мають охопити людей зі схожим ставленням до подібного продукту по всьому світу. Тому вибір між глобальною та мультинаціональною маркетинговими стратегіями базується на зв'язку між характеристиками продукту та цінностями нації, формою комунікації та позиціонуванням на ринку. У будь-якому випадку звертатися до аудиторії необхідно з урахуванням її унікальної культурної самобутності, що вимагає створення спеціальних комунікаційних програм. Комунікація повинна бути розроблена для кожного з ринків збуту продукту компанії, а вибір глобального або мультинаціонального підходу для інших компонентів маркетингу повинен базуватися на ретельному аналізі кожного ринку.



Рис. 3.4. Основні напрями розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором

Отже, щоб ефективно управляти своєю мультинаціональною стратегією, підприємству ТОВ «Епіцентр-К», необхідно впровадити наведені рекомендації. Це дасть можливість оперативно реагувати на зміни та гнучко адаптуватися до них.

Наведені рекомендації можна інтегрувати за рахунок впровадження заходів, які групуємо за напрямками (табл. 3.1). Запропоновані стратегічні рекомендації щодо розвитку мультинаціональної стратегії діяльності можуть сприяти збільшенню прибутковості ТОВ «Епіцентр». Це, в свою чергу, позитивно вплине на ефективність підприємства та поліпшення його фінансових показників, що «приведе до загального покращення ситуації у компанії» [9].

Таблиця 3.1

### Напрями і заходи для розвитку мультинаціональної стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок	Захід	Період впровадження	Вартість впровадження
Розширення продуктового асортименту	Вивчення ринку та споживчих потреб на нових регіонах та країнах для ідентифікації потенційних можливостей розширення асортименту продуктів.	3-6 місяців	залежить від обсягу дослідження та використання зовнішніх консультантів або аналітичних агентств
	Додавання нових продуктів, які відповідають місцевим вимогам і попиту, може привернути нових клієнтів та збільшити обсяги продажу.	6-12 місяців	включає витрати на дослідження, розробку, виробництво та маркетинг нових продуктів
Інвестування у маркетинг та рекламу	Розробка та реалізація місцевих маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення усвідомленості бренду "Епіцентр" та продажів на місцевих ринках (реклама у місцевих ЗМІ, спонсорство подій та партнерство з місцевими організаціями)	1-3 місяці	залежить від обсягу кампанії, медіа-бюджету та специфіки місцевих медіа-каналів та спонсорських можливостей
Розвиток електронної комерції	Розширення онлайн-присутності та розвиток інтернет-продажів можуть допомогти залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажу.	3-6 місяців	включає витрати на веб-розробку, інтернет-маркетинг, логістику та інтеграцію електронної торгівлі



Закінчення табл. 3.1

Напрямок	Захід	Період впровадження	Вартість впровадження
Розвиток електронної комерції	Розробка зручного та інтуїтивно зрозумілого веб-сайту, запуск електронної торгівлі та посилення присутності у соціальних мережах можуть збільшити досяжність компанії та покращити продажі.	3-6 місяців	включає витрати на веб-розробку, інтернет-маркетинг, логістику та інтеграцію електронної торгівлі
Інновації та дослідження ринку	Інвестування в дослідження ринку та розробку інноваційних продуктів або вдосконалення існуючих продуктів, які задовольняють потреби міжнародних споживачів.	12-24 місяці	в залежності від розмірів і складності проекту, обсягу досліджень, потреб у нових технологіях та ресурсах.
	Розуміння та адаптація до глобальних тенденцій та вимог споживачів допоможе залучити нових клієнтів та збільшити конкурентоспроможність.		

*Джерело: складено автором*

Прогнозуємо, що за результатами удосконалення мультинаціональної стратегії у 2023 році спостерігатиметься зростання фінансових результатів компанії у діапазоні 20-23%, враховуючи скасування пандемії коронавірусу та заняття усіх заходів. Проте, зважаючи, на функціонування торгівлі в умовах військового стану, вважаємо, що цей показник може знизитись, проте, навіть попри це характеризувати динаміку фінансових результатів підприємства як позитивну.

Для прогнозування змін у структурі фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» в 2023 році при зростанні прибутків на 20-23%, можна використати дані про оборотні та необоротні активи, власний капітал, поточні зобов'язання, прибуток від продажу товарів, витрати на виробництво цих товарів та витрати на маркетинг. Для цього використаємо формули для обрахування чистого прибутку, рентабельності продукції, власного капіталу, відношення оборотних активів до необоротних активів, оборотних активів до необоротних активів, поточних зобов'язань до оборотних активів. Вважаємо,

що зазначені показники можна розрахувати за допомогою формул, враховуючи прогнозоване зростання прибутків на 20-23%.

Таким чином, для розрахунку зазначених показників за умови прогнозованого зростання прибутків на 20-23%, використаємо наявні дані ТОВ «Епіцентр К» за 2021 рік та формули:

1. Чистий прибуток =  $45066578 - 33095561 - 77694032 = -65623015$  грн.

2. Рентабельність продукції =  $(45066578 / 33095561) * 100 = 136.08\%$

3. Рентабельність власного капіталу =  $(-65623015 / 18162788) * 100 = -361.06\%$

4. Відношення оборотних активів до необоротних активів =  $24561102 / 25009125 = 0.98$

5. Відношення поточних зобов'язань до оборотних активів =  $490220 / 24561102 = 0.02$

Зважаємо на те, що у розрахунках отримано від'ємне значення для чистого прибутку та рентабельності власного капіталу, що може свідчити про втрати, які може понести підприємство.

Аналізуючи отримані показники, відзначаємо, що у результаті розрахунку отримано від'ємне значення для чистого прибутку (-65623015). Це означає, що компанія може понести збитки в прогнозованому періоді. Втрати можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як зростання витрат, низька рентабельність продукції або вплив військового стану. Компанія повинна ретельно переглянути свою стратегію та вжити заходів для покращення фінансової продуктивності.

Як вдалось визначити, рентабельність продукції складає 136.08%. Це показник, що вказує на високу ефективність у виробництві продукції. Однак, враховуючи втрати, підприємству варто ретельно аналізувати причини такої високої рентабельності та переконатися, що вона є стійкою та стабільною.

Із аналізу бачимо, що рентабельність власного капіталу має значення -361.06%. Отримане від'ємне значення свідчить про втрати, що перевищують

власний капітал. Це серйозна проблема, оскільки власний капітал є важливим показником фінансової стабільності та конкурентоспроможності компанії. У такій ситуації необхідно уважно переглянути стратегію, пошукати шляхи зниження витрат та підвищення доходів, щоб досягти позитивної рентабельності власного капіталу.

Значення відношення оборотних активів до необоротних активів, яке складає 0.98, наближене до 1, що свідчить про те, що оборотні активи майже рівні необоротним активам. Це може вказувати на баланс між вкладенням компанії в оборотні та необоротні активи.

Відношення поточних зобов'язань до оборотних активів дорівнює 0.02. Значення цього показника невелике, що може свідчити про те, що поточні зобов'язання компанії незначно впливають на її оборотні активи. Такий показник може слугувати своєрідним «сигналом», який вказує на те, що низьке відношення може вказувати на менший ризик недостатньої ліквідності та залежності компанії від зовнішніх зобов'язань.

Отже, аналізуючи розраховані показники, можна зробити висновок, що чистий прибуток компанії (-65623015) вказує на те, що компанія може зазнати збитків у 2023 році. Це негативне явище, і компанія повинна ретельно переглянути свою стратегію та вжити заходів для покращення фінансової продуктивності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній роботі було розглянуто теоретико-методологічні основи та способи підвищення якості стратегічного управління підприємством на прикладі ТОВ «Епіцентр К», визначення специфіки функціонування та розвитку досліджуваного підприємства, зроблено висновки та внесено пропозиції щодо розвитку та шляхів підвищення ефективності управління підприємством з урахуванням, що об'єктом дослідження був процес формування мультинаціональної стратегії підприємства.

На сучасному етапі міжнародні транснаціональні компанії, орієнтовані на мультинаціональні стратегії, є найважливішим елементом розвитку світової економіки та міжнародних економічних відносин. Їх інтенсивна діяльність відображає загострення міжнародної конкуренції та поглиблення міжнародного поділу праці.

За підтримки своєї держави компанії досягають своїх цілей у сфері міжнародних відносин, особливо економічних. За допомогою політичної підтримки своєї держави транснаціональні корпорації залучають природні та людські ресурси інших країн в економічний кругообіг у своїх інтересах. Транснаціональні корпорації також позитивно впливають на міжнародні відносини, насамперед на стан міжнародної безпеки, оскільки сприяють розвитку взаємозалежності та взаєморозуміння між різними державами.

Політичне та економічне значення транснаціональних корпорацій таке, що в доступному для огляду майбутньому вони залишаться одним із важливих факторів посилення впливу промислово розвинених країн у багатьох регіонах світу. З цього випливає очевидний висновок про те, що турбота про перетворення провідних вітчизняних компаній у транснаціональні корпорації стала свідомою зовнішньополітичною метою держав, які прагнуть посилити свій вплив на міжнародній арені.

Одним з найважливіших факторів успіху торгової мережі «Епіцентр-К» є її співробітники. Завдяки їх зростаючому досвіду та компетентності, компанія займає лідируючі позиції на українському ринку.

Сильними сторонами підприємства, які слід підтримувати і укріплювати є: популярність та лідируючі позиції на ринку, досвід роботи на нових ринках, близьке і зручне розташування для потенційних споживачів і постачальників, наявність багаторічного досвіду роботи та висококваліфікованого персоналу, великий асортимент товарів вітчизняних виробників, виробництво власних конкурентоспроможних торгівельних марок, активна ринкова і рекламна політика.

Серед слабких сторін підприємства, яким необхідно приділити особливу увагу і направити зусилля на їх усунення, наступні: конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції, недостатня оборотність частини асортименту, недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу.

Виходячи з цього, підприємство повинно обрати наступально-захисну конкурентну стратегію з метою стабілізації показників своєї діяльності. Роздрібна торгівля є досить привабливою сферою діяльності, тому підприємству є сенс залишатися на ринку, застосовуючи обрану стратегію.

Отже, щоб ефективно управляти своєю мультинаціональною стратегією, підприємству ТОВ «Епіцентр-К», необхідно впровадити збалансовану систему показників, що дозволить швидко реагувати на зміни і адекватно до них пристосовуватися.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Близнюк Т. П. Крос-культурна взаємодія персоналу мультинаціональної компанії: оцінка рівня готовності. 2019.
2. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.
3. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 46. С. 23–30. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/46\\_2020\\_ukr/6.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/6.pdf).
4. Глущенко Л.Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
5. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2(33). С. 77–90.
6. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 7–15.
7. Лимонова Е. М. Транснаціональні корпорації: основні етапи розвитку та регулювання їхньої діяльності в умовах глобалізації. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. Вип. 1. С. 93 – 101.
8. Лимонова Е. Моделі Організації мультинаціональних підприємств: сильні та слабкі сторони. URL: [https://duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/International\\_economics/Thesis\\_int\\_econ.pdf#page=112](https://duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/International_economics/Thesis_int_econ.pdf#page=112)
9. Мирослава Бедринець, Андрій Сурженко, Фінансовий менеджмент у малому бізнесі. Київ: видавництво Центр навчальної літератури, 2019. 352 с.

10. Овчарук Д.І. Бойко Р.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. URL: [http://lib.khmnu.edu.ua/konfer\\_HNU/2019/mark\\_teh.pdf#page=107](http://lib.khmnu.edu.ua/konfer_HNU/2019/mark_teh.pdf#page=107)
11. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua>.
12. П'ятницька Г.Т. Вибір способу входження на іноземний ринок як складова стратегії розвитку фірми у світовому масштабі. *Вісник ДонДУЕТ*. 2004. № 3(23). С. 107–121.
13. П'ятницька Г.Т. Вплив COVID-кризи на галузевий розвиток та стратегії підприємств. *Fundamental and applied research in the modern world: Abstracts of the 6th International scientific and practical conference (20 January, 2021, Boston, USA)*. С.738-747.
14. П'ятницька Г.Т. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: сутність та наукові підходи до формування і вибору. *Проблеми науки*. 2004. № 11. С. 21–29.
15. П'ятницька Г.Т. Нові підходи до формування стратегії підприємства в умовах конкуренції. *Підприємництво, господарство і право*. 2004. № 11. С. 136–140.
16. П'ятницька Г.Т. Операційні стратегії в системі управління розвитком підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: Зб. наук. праць*. Х: ХДУХТ, 2006. С. 276–280.
17. П'ятницька Г.Т. Стратегії фірм на іноземних ринках: порівняння переваг і недоліків, проблеми реалізації та шляхи їх вирішення. Держава та регіони: *Науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво*. Запоріжжя: ЗІДМУ. 2004. № 5. С. 182–189.
18. П'ятницька Г.Т. Стратегічний аналіз як невід'ємна складова управління інноваційноорієнтованими підприємствами. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір: *Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції (1 грудня 2021 р., м.Одеса)*. НАНУ, ДУ

«Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М.Доброва НАН України», Київ, 2021. С. 27-31.

19. П'ятницька Г.Т. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств на іноземних ринках в умовах глобалізації. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (1–2 квітня 2021 року, м. Львів)*. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського. С. 32- 34.

20. П'ятницька Г.Т. Стратегія як інструмент управління на ринку та проблемні аспекти її формування. *Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр.* Вип. 17, т. I, Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. С. 153–163.

21. П'ятницька Г.Т. Формування стратегії підприємства в умовах ринку. М.І. Туган-Барановський – видатний вчений-економіст. *Спадщина та новації: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 20–21 січня 2005 р., м. Донецьк*. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. С. 226–228.

22. Плотницька С. І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

23. Поляков В.В. Світова економіка та міжнародний бізнес : підручник. Миколаїв: КНОРУС, 2018. 688 с.

24. Ткаченко О.В. Показники оцінки якості, результативності та ефективності менеджменту. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_6/230.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/230.pdf)

25. Якубовський С.О., Козак Ю.Г., Савчук О.В. та ін. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 488 с.

26. Croue C. *Marketing International*. Bruxelles: De Boeck, 1994.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

**ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»**  
**Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 На 31 грудня 2020 року  
 Форма №1

<b>Актив</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	12 543	32 720
первісна вартість	1001	44 846	73 004
накопичена амортизація	1002	32 303	40 284
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 869 460	3 692 156
Основні засоби	1010	12 304 648	15 231 712
первісна вартість	1011	17 210 534	21 335 058
знос	1012	4 905 886	6 103 346
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1 755 267	3 129 633
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	68 629	23 116
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>16 010 547</b>	<b>22 109 337</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	13 885 925	15 389 033
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 467 824	2 182 479
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 381 455	3 859 491
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	921 054	642 802
Витрати майбутніх періодів	1170	7 322	5 399
Інші оборотні активи	1190	217 473	336 837
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>20 881 053</b>	<b>22 416 054</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>21</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>36 891 621</b>	<b>44 525 391</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 542 267	17 688 086
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>14 700 877</b>	<b>17 846 696</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 008 688	4 142 910
Інші довгострокові зобов'язання	1515	256 738	312 170
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2 265 426</b>	<b>4 455 080</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	776 000	767 497
товари, роботи, послуги	1615	14 514 081	16 290 054
розрахунками з бюджетом	1620	273 257	326 833
у тому числі з податку на прибуток	1621	215 457	244 727
розрахунками зі страхування	1625	24 716	17 379
розрахунками з оплати праці	1630	160 208	137 988
Поточні забезпечення	1660	509 245	539 038
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 667 811	4 144 753
Усього за розділом III	1695	19 925 318	22 223 615
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>36 891 621</b>	<b>44 525 391</b>

**ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»**  
**Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 На 31 грудня 2020 року  
 Форма №1

<b>Актив</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	32 720	39264
первісна вартість	1001	73 004	87604,8
накопичена амортизація	1002	40 284	48340,8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 692 156	4430587,2
Основні засоби	1010	15 231 712	18278054,4
первісна вартість	1011	21 335 058	25602069,6
знос	1012	6 103 346	7324015,2
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	3 129 633	3755559,6
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	23 116	27739,2
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	22 109 337	26531204,4
<b>II. Оборотні активи</b>			0
Запаси	1100	15 389 033	18466839,6
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 182 479	2618974,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			0
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	1	1,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 859 491	4631389,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	642 802	771362,4
Витрати майбутніх періодів	1170	5 399	6478,8
Інші оборотні активи	1190	336 837	404204,4
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>22 416 054</b>	<b>26899264,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	0
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>44 525 391</b>	53430469,2
<b>Пасив</b>	<b>Код</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>	
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	190332
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 688 086	21225703,2
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>17 846 696</b>	21416035,2
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			0

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	4 142 910	4971492
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312 170	374604
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>4 455 080</b>	<b>5346096</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			0
довгостроковими зобов'язаннями	1610	767 497	920996,4
товари, роботи, послуги	1615	16 290 054	19548064,8
розрахунками з бюджетом	1620	326 833	392199,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	244 727	293672,4
розрахунками зі страхування	1625	17 379	20854,8
розрахунками з оплати праці	1630	137 988	165585,6
Поточні забезпечення	1660	539 038	646845,6
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4 144 753	4973703,6
Усього за розділом III	1695	22 223 615	26668338
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>44 525 391</b>	<b>53430469,2</b>