

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**Економічний факультет
Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
Стратегія розвитку міжнародних аудиторських компаній на ринку
України в умовах воєнних викликів**

Студента II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Солошина Владислава Сергійовича

Науковий керівник:

к.е.н. доцент

Булкот Оксана Вікторівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі
немає запозичень із праць інших авторів
без відповідних посилань

Студент



Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «24» квітня 2025 р., протокол №11

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ 2025 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 113 сторінок, 12 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 85 найменувань, 5 додатків.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Об'єктом дослідження виступає діяльність міжнародних аудиторських компаній на ринку професійних послуг України в умовах воєнних викликів.

Предметом дослідження є стратегічні підходи до розвитку та адаптації міжнародних аудиторських компаній до нестабільного економічного середовища.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних засад та прикладних аспектів функціонування міжнародних аудиторських компаній на ринку України та розроблення напрямів розвитку їх діяльності з метою підвищення ефективності їх діяльності на ринку України в умовах воєнних викликів.

За результатами дослідження сформульовано авторське визначення категорії «стратегія розвитку підприємства» виявлено тенденції розвитку міжнародного ринку аудиторських послуг та компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» в Україні, визначено основні проблеми, що впливають на діяльність міжнародних аудиторських компаній в Україні, розроблено стратегію розвитку ПрАТ «КПМГ Аудит» на ринку аудиторських послуг України в умовах воєнних викликів та оцінено її ефективність.

Одержані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення стратегії розвитку ПрАТ «КПМГ Аудит» та інших аудиторських компаній в Україні та служити основою для оптимізації операційних процесів, модернізації технологічної інфраструктури і удосконалення кадрової політики, спрямованої на забезпечення стабільного зростання і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку аудиторських послуг в Україні.

Рік виконання роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

ABSTRACT

Master's diploma contains 113 pages, 12 tables, 7 figures, a list of references of 85 titles, 5 appendices.

DEVELOPMENT STRATEGY OF INTERNATIONAL AUDIT COMPANIES IN THE UKRAINIAN MARKET AMID MILITARY CHALLENGES

The object of research is the activity of international audit companies in the market of professional services of Ukraine in the conditions of military challenges.

The subject of the study is strategic approaches to the development and adaptation of international audit firms to an unstable economic environment.

The purpose of the study is to summarize the theoretical foundations and applied aspects of the functioning of international audit firms in the Ukrainian market and to develop directions for the development of their activities in order to increase the efficiency of their activities in the Ukrainian market in the context of military challenges.

Based on the results of the study, the author's own definition of the category “enterprise development strategy” is formulated, trends in the development of the international market of audit services and PJSC “KPMG Audit” in Ukraine are identified, the main problems affecting the activities of international audit companies in Ukraine are identified, a strategy for the development of PJSC “KPMG Audit” in the Ukrainian market of audit services in the context of military challenges is developed and its effectiveness is evaluated.

The results obtained can be used for further improvement of the development strategy of PJSC “KPMG Audit” and other audit companies in Ukraine and serve as a basis for optimizing operational processes, modernizing technological infrastructure and improving human resources policy aimed at ensuring sustainable growth and increasing the competitiveness of the audit company in the audit services market of Ukraine.

The year of undertaking of the research – 2024-2025.

Year of presentation of the research – 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	6
1.1. Сутність та специфічні риси стратегій розвитку компаній	6
1.2. Види стратегій розвитку аудиторських компаній	11
1.3. Методи оцінювання ефективності стратегії розвитку компанії.....	17
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ.....	28
2.1. Тенденції та динаміка розвитку міжнародного ринку аудиторських послуг.....	28
2.2. Особливості діяльності міжнародної аудиторської компанії ПРАТ «КПМГ Аудит» на ринку України	40
2.3. Проблеми та ризики діяльності міжнародної аудиторської компанії ПРАТ «КПМГ Аудит» в Україні	48
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	62
3.1. Розроблення стратегії розвитку міжнародної аудиторської компанії ПРАТ «КПМГ Аудит» на ринку України.....	62
3.2. Оцінювання економічної ефективності стратегії розвитку міжнародної аудиторської компанії ПРАТ «КПМГ Аудит» на ринку України.....	77
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження

В умовах воєнних викликів, які постали перед Україною, питання стабільності та розвитку міжнародних аудиторських компаній набуває особливої важливості. Війна спричинила значні зміни у структурі економіки, законодавчому регулюванні та умовах ведення бізнесу, що безпосередньо вплинуло на аудиторську діяльність.

З одного боку, посилилася потреба у прозорості фінансової звітності та незалежному аудиті, а з іншого - ускладнилися операційні процеси міжнародних компаній через зміну ринкових умов, логістичні обмеження та макроекономічну нестабільність.

Згідно зі звітом Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНАД) за період з 1 січня 2022 року по 30 червня 2023 року, кількість суб'єктів аудиторської діяльності (САД) становила 835, а кількість аудиторів - 2 711 осіб. У наступному звіті, що охоплює період з 1 липня 2023 року по 30 червня 2024 року, спостерігається зменшення цих показників: кількість САД знизилася до 807, а аудиторів - до 2 747 осіб. Це свідчить про скорочення на 3,4% САД та збільшення на 0,6% аудиторів. За даними Аудиторської палати України, за перше півріччя 2023 року обсяг наданих аудиторських послуг в Україні близько 2 млрд грн, що на 12 % більше, ніж у 2022 році. Ця тенденція зберігається протягом останніх років. У 2022 році обсяг ринку зріс на 7,8 %, а у 2021 році - на 12,5 %.

Розвиток міжнародних аудиторських компаній у таких умовах потребує адаптації стратегій управління, модернізації підходів до оцінки ризиків та впровадження нових технологічних рішень. Крім того, Україна прагне інтегруватися у світовий економічний простір, що зумовлює необхідність приведення аудиторської діяльності у відповідність до міжнародних стандартів та практик. Усе це обґрунтовує актуальність дослідження стратегій розвитку міжнародних аудиторських компаній на українському ринку в умовах воєнних викликів.

Мета та завдання дослідження

Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних засад та прикладних аспектів функціонування міжнародних аудиторських компаній на ринку України та розроблення напрямів розвитку їх діяльності з метою підвищення ефективності їх діяльності на ринку України в умовах воєнних викликів.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- Визначити сутність поняття «стратегія розвитку компанії»;
- Виокремити методи оцінки стратегії розвитку аудиторських компаній;
- Оцінити стан міжнародного ринку аудиторських послуг;
- Визначити особливості діяльності міжнародних аудиторських компаній на ринку України;
- Розробити стратегію розвитку міжнародної аудиторської компанії на ринку України в повоєнний період;
- Виконати оцінку економічної ефективності запропонованої стратегії розвитку міжнародної аудиторської компанії на ринку України.

Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом дослідження є діяльність міжнародних аудиторських компаній на ринку професійних послуг України в умовах воєнних викликів.

Предметом дослідження є стратегічні підходи до розвитку та адаптації міжнародних аудиторських компаній до нестабільного економічного середовища.

Методи дослідження

У роботі використані такі методи дослідження, а саме метод аналізу та синтезу, метод структурного аналізу, метод узагальнення в особливості для написання першого розділу роботи. Статистичний аналіз рядів даних та графічний метод були використані для написання другого розділу. Сценарний аналіз, метод аналогії та метод прогнозування використані здебільшого у третьому розділі. Всі ці методи взаємодоповнюють один одного та

допомагають комплексно та достовірно отримати якісні результати дослідження.

Наукова новизна дослідження

Наукова новизна отриманих результатів полягає у:

- удосконаленні теоретичних підходів до аналізу ризиків і загроз для міжнародних аудиторських компаній в умовах воєнних викликів;
- розробці рекомендацій щодо ефективних стратегій розвитку міжнародних аудиторських компаній на ринку України;
- систематизації міжнародного досвіду адаптації аудиторських компаній до кризових умов і можливості його застосування в Україні.

Практичне значення роботи

Результати дослідження можуть бути використані міжнародними аудиторськими компаніями для вдосконалення стратегій розвитку та управління ризиками в умовах нестабільності. Отримані висновки мають значну цінність для галузі аудиту загалом, оскільки сприяють адаптації компаній до сучасних викликів, підвищенню якості аудиторських процесів та інтеграції передових технологій у професійну діяльність. Це створює можливості для покращення операційної ефективності, зміцнення конкурентних позицій та розширення спектра послуг аудиторської компанії, що відповідає новим вимогам ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність та специфічні риси стратегій розвитку компаній

У сучасних умовах глобалізації та підвищеної турбулентності ринкового середовища категорія стратегія розвитку компанії набуває дедалі більшого значення. Вона є ключовим інструментом, який дозволяє організаціям адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та досягати довгострокових цілей. Зростання конкуренції, швидкий технологічний прогрес і зростаюча потреба в інноваціях вимагають від компаній не лише формулювати чіткі плани, а й забезпечувати їхню гнучкість та ефективність у динамічному середовищі.

Поняття «стратегія» має давнє історичне коріння, що сягає античних часів, але його адаптація до бізнес-контексту відбулася відносно недавно, у другій половині ХХ століття. Це поняття еволюціонувало разом із розвитком управлінських концепцій, від статичних планів до інтегрованих систем, які враховують численні внутрішні та зовнішні чинники. Вивчення різних наукових підходів до розуміння стратегії дозволяє розкрити її сутність і значення, а також зрозуміти, як ці підходи можуть бути застосовані для вирішення сучасних викликів.

Аналіз наукової літератури свідчить, що існує багато підходів до визначення стратегії розвитку компанії, кожен з яких відображає різні аспекти цього багатогранного явища. Одні дослідники зосереджуються на плануванні, інші - на аналізі конкурентного середовища, тоді як треті акцентують увагу на інноваціях або адаптації до змін. Усі ці підходи створюють основу для розуміння того, як компанії можуть формувати стратегії, які забезпечують їхнє стабільне зростання та розвиток у довгостроковій перспективі.

Почнемо з того, що поняття «стратегія» походить від грецького слова *strategos*, що означає «мистецтво генерала» [28]. У Стародавній Греції цей термін використовувався для позначення військових методів та підходів до управління бойовими операціями. Військова стратегія передбачала

планування дій з урахуванням сильних і слабких сторін власних та ворожих військ, що заклало основи для аналізу конкурентних переваг, які згодом стали ключовими в економіці.

Перші спроби визначити стратегію в корпоративному контексті належать до робіт Ансоффа. У його класичній праці «Corporate Strategy» (1965) стратегія визначається як «правило прийняття рішень, яке організовує діяльність компанії в умовах невизначеності» [37]. Згодом Майкл Портер у своїй книзі «Competitive Strategy» (1980) наголошував, що стратегія є сукупністю рішень, спрямованих на створення та утримання конкурентної переваги компанії в умовах динамічного ринкового середовища [75]. Розвиток подібних теорій щодо визначення даного поняття, його сутності та характеристик досяг значного рівня протягом останніх десятиліть. Для більш глибокого розуміння категорії «стратегія розвитку компанії» важливо деталізувати сутність кожного підходу з урахуванням основних концепцій, запропонованих науковцями. У таблиці представлено основні підходи, що демонструють різні аспекти формування та реалізації стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові підходи до визначення поняття «стратегія розвитку компанії»

Підхід	Автори	Сутність
Класичний	І. Ансофф, А. Чандлер	Розглядають стратегію як набір чітких планів, що визначають напрями розвитку компанії. Підхід передбачає структурованість, деталізацію, орієнтацію на передбачуваність.
Конкурентний	М. Портер	Акцентує увагу на аналізі конкурентного середовища. Стратегія спрямована на забезпечення компанії стійких конкурентних переваг через вибір найкращого позиціонування.
Еволюційний	Г. Мінцберг	Розглядає стратегію як процес, що постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища. Важливим є тестування гіпотез і гнучкість у прийнятті рішень.
Інноваційний	П. Друкер	Підхід фокусується на ролі інновацій, нових продуктів і технологій, як основи стратегічного розвитку компанії.

Джерело: складено автором на основі [37,45,49,69,75]

Класичний підхід розроблений Ігорем Ансоффом у його роботі «Corporate Strategy» (1965), цей підхід зосереджується на формулюванні стратегічних планів з акцентом на довгостроковий розвиток. Згідно з

Ансоффом, «стратегія - це набір правил для прийняття управлінських рішень, які забезпечують гармонійний розвиток компанії навіть за умов невизначеності» [37]. Цей підхід вважається основою традиційного стратегічного управління. Альфред Чандлер, у свою чергу, доповнює класичний підхід своїм визначенням стратегії як «встановлення довгострокових цілей та завдань компанії і прийняття курсу дій для їх досягнення» [45]. Він наголошував на важливості інтеграції стратегічного планування з управлінням ресурсами.

Конкурентний підхід за Майклом Портером був запропонований у його книзі «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» (1980), де він запропонував розглядати «стратегію як інструмент для аналізу конкурентних сил і вибору оптимального позиціонування компанії на ринку» [75]. Портер визначив п'ять сил, що впливають на конкуренцію, і підкреслив, що стратегія має бути спрямована на подолання загроз і використання можливостей ринку.

Еволюційний підхід демонстрував Генрі Мінцберг у своїх роботах, зокрема «The Rise and Fall of Strategic Planning», де стверджує, що «стратегія не може бути повністю передбачуваною, вона формується поступово і є продуктом реакції організації на зміни у зовнішньому середовищі» [69]. Мінцберг наголошував, що важливими є не лише заплановані дії, але й «виникаючі стратегії» (*emergent strategies*), які виникають у процесі адаптації до змін.

На останок, інноваційний підхід закріплений за Пітером Друкером, одним із засновників сучасного менеджменту. Він вважав, що стратегія повинна фокусуватися на нових можливостях, які виникають завдяки інноваціям. У своїй роботі «Innovation and Entrepreneurship» він наголошував, що основою стратегії є «здатність організації знаходити нові ринки, продукти та методи ведення бізнесу» [49].

З дослідженого матеріалу від іноземних науковців можна зробити висновок, що різні підходи до визначення стратегії розвитку компанії

демонструють багатогранність цього поняття, його залежність від контексту та еволюцію управлінської думки. Стратегію можна розглядати і як детальний план дій (класичний підхід), і як інструмент конкурентного позиціонування (конкурентний підхід), і як процес гнучкої адаптації (еволюційний підхід), і як інноваційний прорив (інноваційний підхід).

В українській науковій літературі поняття «стратегія розвитку компанії» розглядається з різних позицій, що відображають багатогранність цього явища. Українські вчені зробили значний внесок у дослідження сутності та класифікації стратегій розвитку підприємств, адаптуючи світовий досвід до національних особливостей економіки. Розглянемо основні підходи українських дослідників за останні 5 років, які продемонстровані в таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Ключові підходи українських науковців до визначення поняття
«стратегія розвитку компанії»**

Науковець	Визначення	Ключові елементи
О.І. Гудзь	Стратегія розвитку підприємства - це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей, який враховує внутрішні та зовнішні фактори впливу.	<ul style="list-style-type: none"> • Довгостроковий характер. • Врахування внутрішніх ресурсів та зовнішніх чинників. • Орієнтація на стале зростання.
П.В. Брінь, Ю.В. Голтвянська	Стратегія розвитку підприємства визначається як система заходів, що забезпечують адаптацію та зростання підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на адаптивність. • Забезпечення сталого зростання. • Залежність від змін ринкового середовища.
А.М. Баланович	Стратегія розвитку підприємства - це процес формування та реалізації довгострокових цілей, який базується на аналізі внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз.	<ul style="list-style-type: none"> • Системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів. • Формування довгострокових цілей. • Орієнтація на мінімізацію ризиків.

Джерело: складено автором на основі [1,3,5]

Науковий аналіз українських дослідників демонструє різноманіття підходів до визначення поняття «стратегія розвитку компанії». Роботи О.І. Гудзь, П.В. Бріня, Ю.В. Голтвянської, А.М. Баланович, відображають як

загальні риси, так і відмінності у тлумаченні стратегії, що дозволяє побачити багатогранність цього поняття у вітчизняній науковій думці.

О.І. Гудзь розглядає стратегію розвитку підприємства як комплексний план дій, орієнтований на досягнення довгострокових цілей. Особливістю цього підходу є акцент на врахуванні внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Автор підкреслює необхідність інтегрованого підходу до формування стратегії, яка має забезпечувати стале зростання підприємства, навіть за умов складного зовнішнього середовища [5].

П.В. Брінь та Ю.В. Голтвянська наголошують на системності стратегії, яку вони визначають як набір заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до змінного ринкового середовища. Їхній підхід виділяється орієнтацією на адаптивність і підлаштування до змін. Вони підкреслюють, що стратегія розвитку має забезпечувати підприємству конкурентоспроможність навіть у мінливих умовах [3].

А.М. Баланович, у свою чергу, робить акцент на процесному аспекті стратегії, розглядаючи її як процес формування і реалізації довгострокових цілей на основі аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз. Її підхід відзначається посиленням акцентом на управлінні ризиками та необхідності мінімізації зовнішніх впливів на підприємство [1].

Важливо зазначити, що всі дослідники погоджуються на важливості врахування внутрішніх і зовнішніх факторів при формуванні стратегії. Водночас, акценти на конкретних аспектах відрізняються: Гудзь і Баланович концентруються на довгостроковості та управлінні ризиками, Брінь і Голтвянська підкреслюють адаптивність.

Ці відмінності дозволяють побачити, як поняття «стратегія розвитку компанії» може адаптуватися до різних умов і цілей. Водночас їхні підходи мають багато спільного, зокрема необхідність системності, орієнтації на зростання та стійкість до зовнішніх викликів. Ці спільні риси забезпечують єдність у розумінні ключових принципів формування стратегії, що робить

дослідження українських науковців надзвичайно цінними як для теорії, так і для практики.

Ці підходи, як національних так і міжнародних науковців, взаємодоповнюють один одного, формуючи комплексне уявлення про сутність стратегії розвитку компанії. У сучасному світі успішна стратегія повинна інтегрувати елементи всіх підходів, аби забезпечити адаптивність, інноваційність та конкурентоспроможність організації.

На основі виконаного аналізу літератури можна висунути своє тлумачення поняття «стратегія розвитку компанії». Стратегія розвитку компанії – це комплексний процес, який передбачає формування довгострокових планів і принципів, що забезпечують ефективне функціонування організації в умовах змінного середовища. Вона повинна враховувати зовнішні чинники, внутрішній потенціал компанії, а також сучасні тенденції інноваційного розвитку. Таким чином, стратегія розвитку є основою для забезпечення сталого зростання компанії, її конкурентоспроможності та адаптації до викликів сучасності.

1.2. Види стратегій розвитку аудиторських компаній

Відомий факт, що успіх аудиторських компаній на ринку залежить від здатності не лише відповідати сучасним викликам, але й випереджати конкурентів, створюючи унікальні ціннісні пропозиції для клієнтів. Вибір правильного виду стратегії розвитку є одним із найважливіших рішень, яке визначає довгострокові перспективи компанії, її конкурентоспроможність та стабільність.

Особливістю аудиторських компаній є їхня діяльність у висококонкурентному середовищі, де ключовими факторами успіху стають довіра клієнтів, репутація, дотримання професійних стандартів і здатність адаптуватися до змін у регуляторному полі. Вони повинні інтегрувати ці аспекти у свої стратегії, щоб залишатися релевантними для клієнтів та відповідати очікуванням стейкхолдерів.

Таким чином, вибір і впровадження стратегій розвитку повинні базуватися на детальному аналізі внутрішніх можливостей компанії та зовнішнього середовища. У цьому пункті розглянуто ключові види стратегій розвитку аудиторських компаній, їхні особливості та приклади застосування. Це дозволяє не лише зрозуміти теоретичну сутність стратегій, але й оцінити їхню практичну ефективність у сучасних умовах.

З початку варто звернути увагу на певні стратегії, які стосуються усіх підприємств, а не тільки аудиторських. Прикладами таких є:

1. Інтегроване зростання. Стратегія інтегрованого зростання передбачає розширення компанії за рахунок об'єднання або інтеграції з іншими компаніями у ланцюгу створення вартості. Це може бути як вертикальна інтеграція (наприклад, придбання постачальників або дистриб'юторів), так і горизонтальна (об'єднання з конкурентами). McDonald's активно використовує вертикальну інтеграцію, контролюючи своїх постачальників для забезпечення високої якості продукції та зниження витрат [71]. Компанія також стандартизує процеси в ресторанах по всьому світу, що забезпечує ефективність та економію масштабу. Інтегроване зростання дозволяє посилити контроль над якістю, знизити витрати та отримати стабільні постачання ресурсів. Водночас, така стратегія потребує значних інвестицій, і ризики можуть виникати через зміну регуляторного середовища або проблеми з інтеграцією придбаних активів.

2. Концентроване зростання. Стратегія концентрованого зростання фокусується на вдосконаленні вже існуючих продуктів або послуг для збільшення ринкової частки. Наприклад, компанія Apple постійно вдосконалює свої продукти, додаючи нові функції, такі як покращені камери, безпечніші процесори чи більш тривала автономна робота пристроїв [38]. Ця стратегія дозволяє компанії зберігати лояльність клієнтів і збільшувати доходи без значного розширення асортименту або виходу на нові ринки. Основною перевагою концентрованого зростання є висока рентабельність інвестицій у вже знайомий ринок. Однак вона може обмежувати можливості компанії в умовах насиченості ринку або підвищення конкуренції.

3. Диверсифіковане зростання. Диверсифікація включає розширення бізнесу в нові сегменти, які можуть бути як пов'язаними з основною діяльністю (пов'язана диверсифікація), так і абсолютно новими (непов'язана диверсифікація). ІКЕА, наприклад, реалізує стратегію пов'язаної диверсифікації, пропонуючи широкий спектр товарів для дому, таких як меблі, текстиль, освітлення та кухонне начиння [55]. Це дозволяє компанії залучати різні категорії споживачів, збільшуючи свою частку на ринку. Стратегія диверсифікації знижує ризик залежності від одного продукту або ринку, але потребує значних інвестицій та глибокого розуміння нових сегментів. Успіх залежить від здатності компанії адаптувати свої продукти та маркетинг до потреб нової аудиторії.

4. Скорочення. Скорочення передбачає вихід з неприбуткових ринків або скорочення обсягу діяльності для концентрації ресурсів на перспективних напрямках. General Motors використала цю стратегію під час економічної кризи 2009 року, заклавши низку брендів і зосередившись на основних напрямках, таких як Chevrolet і Cadillac [51].

Цей підхід дозволив компанії стабілізувати фінансовий стан і уникнути банкрутства. Скорочення може включати продаж активів, закриття підрозділів або вихід з ринків, які більше не відповідають стратегії компанії. Основними перевагами є зменшення витрат і концентрація на сильних сторонах бізнесу. Однак скорочення може негативно вплинути на репутацію компанії та її довіру серед клієнтів і партнерів.

З розглянутих стратегій зрозуміло, що кожна з них має свої характеристики та кожна з них застосовується під час певних умов. Наприклад, перші 3 стратегії говорять про вдосконалення набутого досвіду та репутації, а остання використовується під час кризового становища і потребує кардинальних змін у підприємстві.

Тепер звернемо увагу на стратегії зростання, які більше стосуються аудиторських компаній. Нижче розглянуто основні види стратегій розвитку аудиторських компаній, які входять до ТОП-10 України:

1. Диверсифікація послуг

Диверсифікація є ключовою стратегією для аудиторських компаній, які прагнуть знизити залежність від одного виду послуг. Вона включає розширення спектра послуг, таких як консалтинг, податкове планування, оцінка ризиків і управлінський облік. Наприклад, Baker Tilly активно впроваджує цю стратегію, пропонуючи консультації в сфері ESG-факторів та цифрових трансформацій [17]. Це дозволяє компанії залучати різноманітні сегменти клієнтів та мінімізувати вплив коливань попиту на окремі послуги. Диверсифікація також відкриває нові джерела доходів і зміцнює позиції на ринку. Водночас реалізація цієї стратегії вимагає інвестицій у підготовку персоналу та інноваційні технології, щоб забезпечити високу якість нових послуг. Успіх залежить від здатності компанії адаптувати пропозицію до потреб клієнтів.

2. Географічна експансія

Географічна експансія полягає в розширенні діяльності компанії на нові регіони чи країни. Це дозволяє збільшити ринкову частку та досягти економії масштабу. Наприклад, компанії "Великої четвірки" мають офіси в понад 150 країнах, що забезпечує їм доступ до глобальних клієнтів. Така стратегія потребує адаптації до місцевих регуляторних вимог і культурних особливостей, що може бути складним завданням. Проте правильно спланована експансія відкриває нові можливості для зростання доходів та укріплення бренду. Географічна експансія особливо важлива для компаній, що прагнуть підтримувати конкурентоспроможність у глобальному масштабі. Серед ризиків цієї стратегії можна виділити високу вартість входу на нові ринки та необхідність створення локальної експертизи.

3. Інноваційний розвиток

Інновації стають ключовим елементом стратегії розвитку аудиторських компаній, особливо в умовах цифрової трансформації. Використання штучного інтелекту, автоматизації процесів та аналітики великих даних дозволяє компаніям підвищувати точність і швидкість аудиторських перевірок.

KPMG, наприклад, інтегрує інноваційні технології для прогнозування ризиків і аналізу великих обсягів даних [57]. Інновації також допомагають адаптувати послуги до нових викликів, таких як кібербезпека та ESG-звітність. Ця стратегія потребує значних інвестицій у розробку та впровадження технологій, але дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними. Інноваційний розвиток також підвищує ефективність роботи, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів.

4. Стратегічні партнерства та злиття

Об'єднання з іншими компаніями або створення партнерських відносин дозволяє аудиторським фірмам отримати доступ до нових ресурсів і знань. Наприклад, Kreston Ukraine завдяки партнерству з глобальною мережею Kreston International змогла інтегрувати міжнародні стандарти фінансової звітності. Ця стратегія допомагає компаніям зменшувати витрати через економію масштабу, розширювати спектр послуг та посилювати ринкові позиції. Злиття також дозволяють швидко зайняти нові ніші, знижуючи витрати на входження. Проте об'єднання потребують ретельного планування, щоб уникнути конфліктів у культурі компаній та управлінні. Стратегічні партнерства є менш ризикованими, але також вимагають узгодження цілей між партнерами.

5. Орієнтація на сталий розвиток та ESG-фактори

В сучасному світі екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори стають важливими критеріями вибору партнерів і постачальників. Компанії, які інтегрують ці аспекти у свою діяльність, здобувають довіру клієнтів і покращують репутацію. KPMG впроваджує глобальні стандарти внутрішнього аудиту, зокрема у сфері сталого розвитку під час аудиторських перевірок своїх клієнтів [29]. Це допомагає компанії не лише відповідати вимогам регуляторів, але й залучати екологічно свідомих клієнтів та спонукати їх до екологічної та соціально-орієнтованої діяльності. Стратегія орієнтації на ESG підвищує конкурентоспроможність, але потребує значних змін у бізнес-процесах. Окрім

того, компанії, які працюють у цій сфері, можуть отримувати підтримку від інвесторів, які орієнтуються на сталі інвестиції.

Розглянуті стратегії розвитку аудиторських компаній та загальні стратегії для бізнесу демонструють широкий спектр можливостей, які організації можуть використовувати для досягнення стійкого зростання та зміцнення своїх позицій на ринку. Кожен вид стратегії має свої переваги, ризики та умови застосування, що дозволяє компаніям адаптувати підходи до своїх унікальних потреб і зовнішнього середовища.

Диверсифікація послуг є одним із найбільш ефективних підходів для аудиторських компаній, оскільки вона дозволяє знизити залежність від одного виду діяльності та відкривати нові джерела доходу. Географічна експансія, яка часто застосовується міжнародними аудиторськими компаніями, дозволяє охоплювати нові ринки та залучати глобальних клієнтів, але потребує значних інвестицій та адаптації до регуляторних вимог. Інноваційний розвиток є важливим для підтримання конкурентоспроможності в умовах цифровізації бізнесу, адже технології не лише оптимізують роботу, але й підвищують якість послуг.

Загальні стратегії розвитку, такі як інтегроване зростання, концентроване зростання, диверсифікація та скорочення, мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до будь-яких компаній. Наприклад, диверсифікація розширює діяльність у нових сегментах, а стратегія скорочення допомагає зосередитися на найбільш перспективних напрямках.

Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів: розміру компанії, її ресурсів, ринкових умов та довгострокових цілей. Компанії, які вдало комбінують кілька стратегій, адаптуючи їх до своїх потреб, отримують конкурентні переваги та можуть ефективніше реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

Усі розглянуті стратегії доводять, що гнучкість і здатність до інновацій є критичними елементами успіху. Вибір правильної стратегії не лише забезпечує

короткострокові результати, але й створює основу для довгострокового розвитку компанії, її стійкості та конкурентоспроможності.

1.3. Методи оцінювання ефективності стратегії розвитку компанії

Оцінювання ефективності стратегій розвитку компанії є одним із ключових аспектів стратегічного управління. Це дозволяє не лише зрозуміти, чи досягнуто поставлених цілей, а й виявити слабкі місця у стратегії, спрямовані на покращення результатів. Ефективна стратегія розвитку передбачає не тільки ретельне планування, але й постійний моніторинг її реалізації, що забезпечує відповідність зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності компанії.

Методи оцінювання стратегій дозволяють компаніям забезпечити об'єктивний аналіз своїх дій. У сучасному динамічному середовищі бізнесу такі інструменти стають незамінними для прийняття зважених управлінських рішень. Ці методи охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти, дозволяючи отримати комплексну оцінку успішності реалізації стратегії. Зокрема, вони забезпечують аналіз фінансової стійкості, клієнтської задоволеності, внутрішніх процесів і здатності компанії до інновацій.

Еволюція методів оцінювання ефективності стратегій відображає розвиток бізнесу та управлінських підходів. У середині ХХ століття акцент робився на фінансових показниках, таких як рентабельність, доходи та прибутковість. Однак поступове ускладнення бізнесу та збільшення ролі нематеріальних активів призвели до появи нефінансових методів оцінювання. Наприклад, концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем у 1990-х роках, дозволила оцінювати стратегії не тільки через фінансову призму, але й через внутрішні процеси, навчання та зростання, а також задоволеність клієнтів [16, 80]. Тож, перейдемо до розгляду основних методів оцінки стратегій розвитку підприємства.

Основними та першочерговими є фінансові методи оцінки ефективності стратегій розвитку. Ці методи дозволяють виміряти економічний вплив

реалізованих стратегій та оцінити їхню доцільність. На відміну від нефінансових підходів, вони базуються на кількісних показниках, що робить їх об'єктивними. Основна мета цих методів – визначити, чи приносить стратегія очікувані фінансові результати та як її реалізація впливає на рентабельність, прибутковість і фінансову стабільність компанії. Розглянемо приклади цих показників:

1. Рентабельність інвестицій (ROI)

ROI (Return on Investment) є одним із найпоширеніших показників для оцінки ефективності вкладень у реалізацію стратегії. Він дозволяє оцінити віддачу від інвестицій у стратегічні ініціативи відносно витрат. Розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиційні витрати}} * 100\%$$

ROI використовується для порівняння ефективності кількох стратегічних проектів. Наприклад, більшість успішних та відомих компаній використовують ROI для аналізу результативності інвестицій у нові бізнес-напрями [73].

2. Рентабельність власного капіталу (ROE)

ROE (Return on Equity) оцінює ефективність використання власного капіталу компанії для отримання прибутку. ROE може допомогти керівникам підприємств зосередитися на процесах управління та прийняття рішень у фінансових аспектах їхньої роботи. Замість того, щоб враховувати борг компанії, ROE визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Розраховується за формулою:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} * 100\%$$

Інвестори часто використовують ROE, щоб визначити, чи може компанія розвиватися та ефективно використовувати інвестиції. Через це компанії часто прагнуть отримати рентабельність капіталу, яка є вищою за середню для їх галузі. Коли інвестори порівнюють компанію з одним із її конкурентів,

компанія з вищою ROE може мати вищу ймовірність отримати фінансову підтримку інвестора [76].

3. Економічна додана вартість (EVA)

Даний показник є складнішим та не менш важливим оцінюючи важливість та доцільність стратегії розвитку підприємства. EVA (Economic Value Added) є сучасним фінансовим інструментом, який враховує вартість залученого капіталу та дозволяє оцінити, наскільки компанія створює додаткову вартість. EVA також можна назвати економічним прибутком, оскільки він намагається зафіксувати справжній економічний прибуток компанії. Цей захід було розроблено консалтинговою компанією Stern Value Management, спочатку зареєстрованою як Stern Stewart & Co [72]. Розраховується за формулою:

$$EVA = NOPAT - (\text{Вартість капітал} * \text{Інвестований капітал})$$

В даній формулі виступає такий показник як NOPAT, що означає чистий операційний прибуток після оподаткування. По суті, наведена формула використовується для вимірювання вартості, яку компанія створює від інвестованих у неї коштів. Якщо EVA компанії від'ємна, це означає, що компанія не створює цінності з коштів, інвестованих у бізнес. І навпаки, позитивний EVA показує, що компанія створює цінність від інвестованих у неї коштів [31].

Не менш важливим при розрахунку оцінювання ефективності стратегії, особливо показників ефективності інвестицій є врахування ставки дисконтування. У даній роботі буде застосована ставка дисконтування за моделлю CAPM:

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

де:

r - ставка дисконтування (цільова доходність інвестора);

r_f - безризикова ставка (доходність ОВДП, ~16-17%) [21];

β - галузевий коефіцієнт (для сектору фінансів $\approx 0.8-1.0$) [19];

$r_m - r_f$ - ринкова премія за ризик ($\approx 5\%$) [19];

Після округлення та врахування консервативного підходу до прогнозування, отримане значення ставки дисконтування склало 15%.

Фінансові методи мають ряд переваг, які роблять їх універсальними та популярними. Вони забезпечують об'єктивну оцінку, спираються на точні кількісні показники та дозволяють порівнювати кілька стратегій за ефективністю. Крім того, ці методи є простими у використанні та легко інтегруються в системи управління.

Проте їхні недоліки також варто враховувати. Фінансові методи не враховують нефінансові аспекти, такі як задоволеність клієнтів, залученість співробітників чи інноваційний потенціал. Вони більше орієнтовані на короткострокові результати, що може призводити до недооцінки стратегій, які мають довгостроковий вплив. Також точність фінансових методів залежить від якості та повноти вихідних даних.

Фінансові методи оцінки ефективності стратегій розвитку є невід'ємною частиною управління компанією. Вони дозволяють швидко й об'єктивно оцінити економічні результати впровадження стратегій, порівняти їхню ефективність та приймати обґрунтовані рішення. Використання таких показників, як ROI, ROE та EVA, допомагає виявляти найбільш успішні проекти, забезпечуючи оптимізацію ресурсів та максимізацію прибутку. Однак для комплексної оцінки результатів стратегій доцільно поєднувати фінансові методи з нефінансовими, що дозволяє враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти діяльності компанії.

Нефінансові методи в свою чергу відіграють не менш важливу роль у стратегічному управлінні, оскільки дозволяють аналізувати аспекти діяльності компанії, які не відображаються у фінансових показниках, але є критично важливими для довгострокового успіху. Вони охоплюють такі ключові сфери, як задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, навчання та розвиток персоналу, а також соціальні та екологічні аспекти.

Одним із ключових показників задоволеності клієнтів є Net Promoter Score (NPS), який визначає рівень лояльності споживачів і їхню готовність

рекомендувати компанію іншим. Цей показник широко використовується у сфері обслуговування, зокрема компаніями Amazon і Apple, для оцінки якості клієнтського досвіду. Інший важливий індикатор - час відповіді на звернення, що дозволяє оцінити швидкість і якість обслуговування клієнтів, мінімізуючи рівень незадоволеності [53, 38].

Внутрішні бізнес-процеси також є важливим об'єктом оцінки. Наприклад, час виробничого циклу відображає оперативність виконання замовлень, що є критичним для організацій із великим обсягом виробництва. Автовиробники використовують цей показник для оцінки ефективності виробничих потужностей. До того ж, кількість інновацій свідчить про здатність компанії до технологічного розвитку, що особливо актуально для технологічних гігантів.

Навчання та розвиток персоналу є ще одним ключовим елементом нефінансових методів. Наприклад, відсоток працівників, які пройшли навчання, дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія інвестує у підвищення кваліфікації своїх співробітників. Такі компанії, як KPMG, регулярно проводять тренінги та сертифікації для працівників, щоб відповідати сучасним стандартам у галузі аудиту. Рівень задоволеності співробітників також є важливим показником, який впливає на їхню продуктивність і залученість у досягнення стратегічних цілей, які постають перед ними у роботі з важливими проектами [61].

Соціальні та екологічні показники стають усе більш актуальними у світлі глобальних викликів сталого розвитку. Звісно дуже важливим на сьогодні постає питання екологічності, і більшість компаній орієнтуються на слідування ESG стратегіям на ринку. Наприклад, виробники автомобілів та обладнання активно моніторять рівень зниження викидів CO₂ як частину своєї стратегії екологічної відповідальності. ІКЕА, у свою чергу, відстежує частку вторинної сировини у своїх виробничих процесах, що свідчить про її прихильність до принципів сталого розвитку [56].

Таким чином, нефінансові методи оцінки ефективності стратегій забезпечують комплексний підхід до аналізу діяльності компанії, дозволяючи врахувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти її роботи. Вони допомагають компаніям зрозуміти, наскільки ефективно вони задовольняють потреби клієнтів, організовують внутрішні процеси та забезпечують розвиток персоналу, створюючи основу для довгострокового зростання. Використання нефінансових показників підвищує здатність компаній адаптуватися до змін і зміцнювати свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Також, варто не забувати про інші методи оцінки стратегії розвитку підприємства. Ними є: Balanced Scorecard (BSC), Метод сценарного аналізу, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз.

Balanced Scorecard (BSC), розроблений Робертом Капланом і Девідом Нортонем у 1990-х роках, є одним із найефективніших методів оцінки стратегій розвитку компаній [34]. Його ключова ідея полягає в тому, що фінансові результати компанії є наслідком ефективного управління іншими аспектами діяльності, такими як задоволеність клієнтів, внутрішні процеси та інноваційний розвиток. Цей підхід дозволяє здійснювати оцінювання стратегій через багатовимірну систему показників, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти.

Balanced Scorecard забезпечує комплексне розуміння досягнення стратегічних цілей компанії, поєднуючи короткострокові та довгострокові перспективи. Звернувши уваги на матеріал наведений вище - BSC метод є певною мірою узагальненням фінансових та нефінансових методів оцінки ефективності стратегії підприємства у одному вигляді, що дозволяє комплексно оцінити економічний стан підприємства.

Структура BSC включає чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і навчання та розвитку. Фінансова перспектива оцінює економічну ефективність компанії, використовуючи такі показники, як прибутковість, рентабельність і економічна додана вартість

(EVA). Ця перспектива відповідає на питання, чи приносить стратегія економічну вигоду. Клієнтська перспектива аналізує рівень задоволеності клієнтів, їхню лояльність і здатність компанії залучати нових клієнтів. Метрики, які використовуються в цьому контексті, включають Net Promoter Score (NPS) і частку повторних замовлень.

Перспектива внутрішніх процесів зосереджується на оптимізації виробничих процесів і підвищенні їхньої ефективності. Наприклад, середні показники часу виконання замовлення чи рівень браку продукції є основними індикаторами цього аспекту. Нарешті, перспектива навчання і розвитку аналізує здатність компанії до інновацій, рівень компетентності працівників і ефективність їхнього навчання. Ця перспектива є ключовою для довгострокової конкурентоспроможності, адже саме розвиток людського капіталу створює основу для майбутнього зростання.

Balanced Scorecard передбачає чітко визначений процес впровадження. Спочатку компанія формулює стратегічні цілі у кожній з чотирьох перспектив і узгоджує їх із загальною стратегією. Далі для кожної цілі визначаються конкретні метрики, які відображають прогрес у її досягненні. Наступним етапом є встановлення планових значень для кожного показника, які слугують орієнтирами для моніторингу. Регулярний аналіз зібраних даних допомагає виявити можливі відхилення від плану та коригувати стратегію для підвищення її ефективності.

Переваги Balanced Scorecard полягають у його комплексності, що забезпечує всебічне оцінювання ефективності стратегії. Метод орієнтований на довгострокові цілі, допомагаючи компаніям планувати розвиток із урахуванням майбутніх викликів і можливостей. Balanced Scorecard також підвищує прозорість управління, спрощуючи розуміння стратегічних цілей усіма рівнями персоналу. Однак впровадження цього методу потребує значних ресурсів і часу. Крім того, якість оцінювання залежить від точності даних, а суб'єктивність у виборі метрик і цільових значень може вплинути на об'єктивність аналізу.

Не менш важливим є метод сценарного аналізу, який передбачає моделювання різних сценаріїв розвитку подій для оцінки стійкості стратегії за різних умов. Цей метод особливо корисний у нестабільному економічному середовищі, де ймовірність змін є високою.

Сценарний аналіз дозволяє компаніям передбачати можливі наслідки впровадження стратегії, мінімізувати ризики та розробляти плани адаптації. Наприклад, у статті З.О. Коваль пропонується використовувати матрицю сценарного аналізу, яка враховує множинність факторів впливу [18]. Також в ній зазначено, що основою сценарного аналізу є врахування множинних факторів впливу, які можуть суттєво змінюватися залежно від ситуації. Для кожного сценарію формуються припущення про ключові параметри, такі як стан ринку, регуляторні зміни, макроекономічні показники чи поведінка конкурентів. Це дозволяє оцінити, як різні умови впливатимуть на досягнення стратегічних цілей компанії.

Завдяки цьому підходу можна оцінити ефективність стратегії для кожного сценарію та обрати найбільш оптимальну модель поведінки компанії.

Цей метод є надзвичайно гнучким і враховує широкий спектр факторів, але його реалізація може бути складною через необхідність збору великої кількості даних і побудову моделей.

На останок варто розглянути 2 методи, які стосуються аналізу зовнішнього середовища при оцінці доцільності застосування окремих стратегій - PESTEL та SWOT аналізи. PESTEL-аналіз спрямований на вивчення зовнішнього середовища компанії, враховуючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори [68]. Цей метод дозволяє зрозуміти, як зовнішні умови можуть вплинути на реалізацію стратегії. Він є простим у використанні, але його результати значною мірою залежать від якості отриманих даних. Він не враховує внутрішніх факторів, тому часто використовується разом зі SWOT-аналізом для забезпечення комплексного підходу.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного планування та оцінювання ефективності. Його структура дозволяє виявити сильні та слабкі сторони стратегії (Strengths, Weaknesses), а також можливості й загрози зовнішнього середовища (Opportunities, Threats). Цей метод забезпечує системний підхід до аналізу стратегії, дозволяючи врахувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на її реалізацію. Проте, результати можуть бути суб'єктивними, оскільки вони залежать від оцінок аналітиків. Підсумуємо наведене вище у зведену таблицю методів оцінки ефективності стратегій розвитку компанії.

Таблиця 1.3

Підсумкова таблиця методів оцінки ефективності стратегій розвитку компанії

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки	Оцінка важливості (1-10)
Фінансові методи	Оцінка ефективності стратегії через фінансові показники: ROI, ROE, EVA.	Об'єктивність, простота розрахунків, порівнянність між компаніями.	Не враховують нефінансові аспекти, орієнтація на короткострокові результати.	9
Нефінансові методи	Аналіз нематеріальних аспектів: задоволеність клієнтів, внутрішні процеси, інновації і тд.	Враховують якісні показники, довгостроковий підхід.	Складність збору даних, суб'єктивність оцінок.	8
Balanced Scorecard (BSC)	Комплексний аналіз стратегій за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання.	Комплексність, орієнтація на довгострокові цілі, підвищення прозорості управління.	Висока вартість впровадження, потреба в якісних даних.	10
Сценарний аналіз	Моделювання різних сценаріїв розвитку подій і	Гнучкість, врахування зовнішніх і	Трудомісткість, залежність від припущень і якості даних.	7

	оцінка стійкості стратегії до змін.	внутрішніх факторів.		
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.	Простота, системність, врахування зовнішніх і внутрішніх факторів.	Поверховість, суб'єктивність висновків, потреба у високій якості даних.	6
PESTEL-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів.	Простота, глибоке розуміння зовнішнього середовища.	Не враховує внутрішні фактори, залежність від якості зібраної інформації.	5

Джерело: складено автором самостійно

Підсумкова таблиця демонструє, що кожен метод оцінки ефективності стратегій має свої особливості, переваги та недоліки. Було вирішено провести оцінку кожного методу за важливістю. Оцінка важливості методів показує, що Balanced Scorecard (BSC) отримав найвищий бал (10), оскільки забезпечує комплексний аналіз стратегій з урахуванням як фінансових, так і нефінансових аспектів. Його застосування дозволяє інтегрувати коротко- та довгострокові цілі, що робить цей метод універсальним для сучасного стратегічного управління. Фінансові методи отримали високий бал (9) завдяки об'єктивності та простоті використання. Вони є основою для оцінки економічної ефективності стратегій, хоча і мають обмеження щодо врахування нефінансових факторів. Нефінансові методи (8 балів) займають важливе місце у стратегічному аналізі, оскільки враховують якісні показники, такі як задоволеність клієнтів і соціальні фактори, що впливають на довгостроковий успіх компанії. Сценарний аналіз (7 балів) є важливим для управління ризиками у змінних умовах, але його застосування є трудомістким і потребує високої якості даних. SWOT-аналіз (6 балів) і PESTEL-аналіз (5 балів) є менш складними у використанні, але їхня поверховість обмежує можливості для детального аналізу.

Для досягнення найбільш точних результатів доцільно використовувати комбінацію різних методів, враховуючи специфіку діяльності компанії та її стратегічні цілі.

Висновки до розділу 1

У даному розділі докладно розглянуто теоретичні основи аналізу стратегій розвитку міжнародних компаній. Проведений огляд літератури дозволив висвітлити еволюцію поняття «стратегія», його історичне коріння та адаптацію у бізнес-контексті. Було проаналізовано різні підходи до визначення та класифікації стратегії розвитку підприємства: класичний, конкурентний, еволюційний та інноваційний. Розгляд робіт авторів, як-от Ансоффа, Чендлера, Портера, Мінцберга та Друкера, підтвердив, що стратегія - це не лише детально розроблений план, але й динамічний процес адаптації організації до зовнішніх та внутрішніх змін.

Особливу увагу приділено порівняльному аналізу міжнародних та вітчизняних підходів у формуванні стратегії розвитку підприємства. Розглянуто, як змінився підхід до стратегічного управління від фіксованих планів до більш гнучких систем, що дозволяють організаціям не лише планувати розвиток, але й оперативно змінювати курс у відповідь на збурення зовнішнього середовища. Аналіз різних моделей управління, а також таблиці, що ілюструють основні характеристики кожного підходу, свідчать про багатогранність поняття стратегії та необхідність інтеграції кількох концептуальних підходів для досягнення стійкого розвитку.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ

2.1. Тенденції та динаміка розвитку міжнародного ринку аудиторських послуг

Міжнародний ринок аудиторських послуг відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості фінансової звітності, підвищенні довіри інвесторів та мінімізації ризиків шахрайства. В умовах глобалізації фінансових потоків та зростання ролі цифрової економіки, аудит стає не лише засобом контролю, а й важливим стратегічним інструментом для компаній та державних органів. Високий рівень конкуренції та посилення регуляторних вимог вимагають від аудиторських компаній гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінних умов ринку.

Нині спостерігається стрімка трансформація аудиторської діяльності. Якщо раніше аудит був зосереджений переважно на перевірці фінансової звітності, то сьогодні спектр послуг значно розширився: компанії надають консалтингові, податкові, ризик-менеджмент та технологічні рішення. Впровадження штучного інтелекту, аналізу великих даних (Big Data) та автоматизації процесів значно підвищило якість аудиту та дозволило скоротити терміни його проведення.

Звернувши увагу на останні два десятиліття можемо побачити, що міжнародний ринок аудиторських послуг зазнав суттєвих змін, викликаних економічними кризами, корпоративними скандалами, цифровізацією та зростанням вимог до фінансової прозорості. Розглянемо основні етапи формування ринку аудиторських послуг у 21 столітті:

1. 2000-2008 рр. - домінування традиційного аудиту, обмежене використання технологій. Після скандалу з компанією Enron та банкрутства Arthur Andersen (2001) посилювалися вимоги до аудиторських перевірок (запроваджено Закон Сарбейнса-Окслі).

2. 2008-2015 рр. - посилення регулювання після фінансової кризи 2008 року, зростання попиту на антикризові аудити та ризик-менеджмент. Утвердження ролі “Великої четвірки” (PwC, Deloitte, EY, KPMG).

3. 2015-2020 рр. - цифровізація, застосування автоматизованих рішень, розвиток кібербезпеки в аудиті. Поява нових стандартів IFRS 15, IFRS 16.

4. 2020 - сьогодні - адаптація аудиторських компаній до викликів пандемії COVID-19, посилення інтересу до ESG-аудиту, стрімке зростання консалтингових та ІТ-послуг у сфері аудиту [52].

Основні послуги, що надаються на міжнародному ринку аудиторських послуг, значно розширилися за останні десятиліття, виходячи за межі класичного фінансового аудиту. Сучасні аудиторські компанії пропонують широкий спектр рішень, що охоплюють фінансовий контроль, оцінку ризиків, податкове консультування, управління відповідністю нормативним вимогам, розслідування фінансових зловживань та цифровий аудит. Така диверсифікація послуг зумовлена зростанням регуляторних вимог, розвитком технологій, а також потребою бізнесу у всебічній оцінці фінансової та нефінансової діяльності. У таблиці нижче наведено основні аудиторські послуги та їх особливості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні послуги на міжнародному ринку аудиторських послуг

Послуга	Опис
Фінансовий аудит	Перевірка фінансової звітності компаній на відповідність міжнародним стандартам (IFRS, GAAP).
Внутрішній аудит	Аналіз ефективності управління ризиками, внутрішнього контролю та операційних процесів.
Податковий аудит та консалтинг	Оцінка відповідності податкового обліку законодавчим вимогам, оптимізація податкового навантаження.
ESG-аудит	Оцінка екологічного, соціального впливу та корпоративного управління компаній відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку.
Форензик-аудит	Виявлення шахрайства та фінансових зловживань у компаніях.

Оцінка ризиків та управління відповідністю (Compliance Audit)	Аналіз відповідності діяльності компаній нормам антимонопольного, трудового та екологічного законодавства.
Цифровий аудит та кібербезпека	Перевірка ІТ-систем, аналіз загроз у кіберпросторі, управління інформаційними ризиками.

Джерело: складено автором на основі [47, 70, 85]

Фінансовий аудит є основною традиційною послугою аудиторських компаній, яка передбачає перевірку достовірності фінансової звітності компанії відповідно до міжнародних стандартів (IFRS, GAAP). Основна мета такого аудиту - підтвердження правильності ведення бухгалтерського обліку, виявлення потенційних помилок чи шахрайства та забезпечення прозорості фінансової діяльності компанії перед інвесторами, регуляторами та партнерами. У сучасних умовах дедалі більше застосовуються автоматизовані алгоритми перевірки, що дозволяє значно зменшити ризики людського фактору та підвищити ефективність аудиторських перевірок.

Внутрішній аудит орієнтований на аналіз ефективності управління фінансовими потоками, контролю ризиків та функціонування внутрішніх процесів компанії. Він виконується не зовнішніми аудиторами, а внутрішніми підрозділами організації або залученими консультантами. Внутрішній аудит відіграє важливу роль у корпоративному управлінні, оскільки дозволяє виявити ризики, слабкі місця та розробити стратегії для підвищення ефективності роботи компанії.

Податковий аудит передбачає перевірку відповідності податкового обліку компанії вимогам податкового законодавства. Він допомагає компаніям уникнути штрафів і санкцій, а також оптимізувати податкове навантаження. Податковий консалтинг, у свою чергу, включає аналіз податкового планування, оцінку ризиків податкових перевірок, структурування міжнародних операцій та консультування щодо змін у податковому законодавстві.

Зростаючий попит на аудит у сфері екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG) обумовлений зміною вимог до звітності та зростанням уваги до сталого розвитку. ESG-аудит включає аналіз відповідності компанії міжнародним стандартам сталого розвитку, оцінку

екологічного впливу, соціальних ініціатив та якості корпоративного управління. Багато великих компаній, особливо у країнах ЄС, зобов'язані щороку публікувати ESG-звіти, що робить цю сферу однією з найдинамічніших у сучасному аудиті.

Форензик-аудит є спеціалізованим напрямом аудиторських послуг, який використовується для виявлення випадків шахрайства, корупції та фінансових злочинів. Він застосовується не лише у корпоративному секторі, а й у державних установах, банках та великих холдингах. Форензик-аудитори аналізують фінансові документи, внутрішні транзакції та поведінкові фактори з метою ідентифікації аномалій, що можуть свідчити про зловживання або незаконну діяльність.

Послуга оцінки ризиків та управління відповідністю передбачає перевірку діяльності компанії на відповідність міжнародним і національним законодавчим вимогам, таким як антимонопольне, екологічне та трудове законодавство. Оцінка ризиків дозволяє компаніям передбачити можливі загрози бізнесу та мінімізувати негативні наслідки регуляторних порушень. Багато міжнародних компаній регулярно проходять Compliance Audit для забезпечення стабільної роботи на ринках із жорсткими регуляторними вимогами.

Останнім часом цифровий аудит та послуги з кібербезпеки стали надзвичайно важливими, оскільки компанії активно переходять до цифрових технологій, що збільшує ризики кібератак та витоку даних. Аудиторські компанії пропонують комплексний аналіз IT-інфраструктури, оцінку вразливостей кібербезпеки, аудит систем захисту інформації та рекомендації щодо покращення цифрової безпеки компаній.

Розглянуті аудиторські послуги демонструють значну еволюцію цієї сфери, яка вийшла за межі традиційного фінансового аудиту та охоплює податковий консалтинг, управління ризиками, кібербезпеку, ESG-аналіз та форензик-аудит. Така диверсифікація послуг є відповіддю на зростаючі

потреби бізнесу у прозорості, відповідності регуляторним нормам та ефективному управлінні фінансовими ризиками.

Цей динамічний розвиток аудиторського ринку зумовив формування стійкої конкурентної структури, у якій провідну роль відіграють кілька ключових міжнародних компаній. Найбільшими гравцями ринку є аудиторські фірми, які мають глобальну присутність, високий рівень довіри з боку клієнтів та широкий спектр професійних послуг. Далі розглянемо основних учасників міжнародного ринку аудиторських послуг, їхню спеціалізацію та основні показники економічної діяльності.

На сьогодні міжнародний ринок аудиторських послуг представлений значною кількістю професійних організацій та компаній. За даними Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC), у світі діє понад 180 професійних аудиторських організацій у 130 країнах, що об'єднують більш ніж 3 мільйони професійних бухгалтерів та аудиторів [54]. Проте, основну роль у галузі відіграють чотири найбільші міжнародні аудиторські компанії, відомі як «Велика четвірка»: Deloitte, PwC (PricewaterhouseCoopers), EY (Ernst & Young) та KPMG.

Ці компанії є ключовими гравцями, які формують стандарти та тенденції аудиторського ринку, а також активно впливають на розвиток податкових і консалтингових послуг. Завдяки понад столітньому досвіду роботи вони здобули репутацію надійних партнерів, що забезпечують високий рівень професійних послуг. «Велика четвірка» залучає висококваліфікованих спеціалістів у сфері аудиту, оподаткування, злиття та поглинання (M&A), корпоративної реструктуризації, управління ризиками, кібербезпеки та інших напрямів. Така багатопрофільна експертиза дозволяє компаніям надавати клієнтам комплексні рішення, адаптовані до вимог сучасного бізнес-середовища.

Крім надання аудиторських та консалтингових послуг, компанії «Великої четвірки» відіграють важливу роль у підготовці майбутніх професіоналів галузі, пропонуючи стажування та програми розвитку молодих спеціалістів.

Вони активно співпрацюють із університетами та бізнес-школами, залучаючи талановитих випускників до своєї діяльності. Також ці фірми працюють із широким спектром клієнтів, включаючи технологічні корпорації, фінансові установи, державні організації, підприємства роздрібної торгівлі та неприбуткові організації.

Розглянемо статистичні показники міжнародного ринку аудиторських послуг і почнемо з сукупного доходу компаній «Великої четвірки» за 2009-2024 роки (рис. 2.1). Графік демонструє стійку тенденцію зростання доходів «Великої четвірки» протягом останніх років, проте окремі періоди відзначаються різними темпами збільшення прибутків, що пов'язано з глобальними економічними, політичними та технологічними факторами. На основі представлених даних можна виділити кілька ключових економічних тенденцій по періодам.

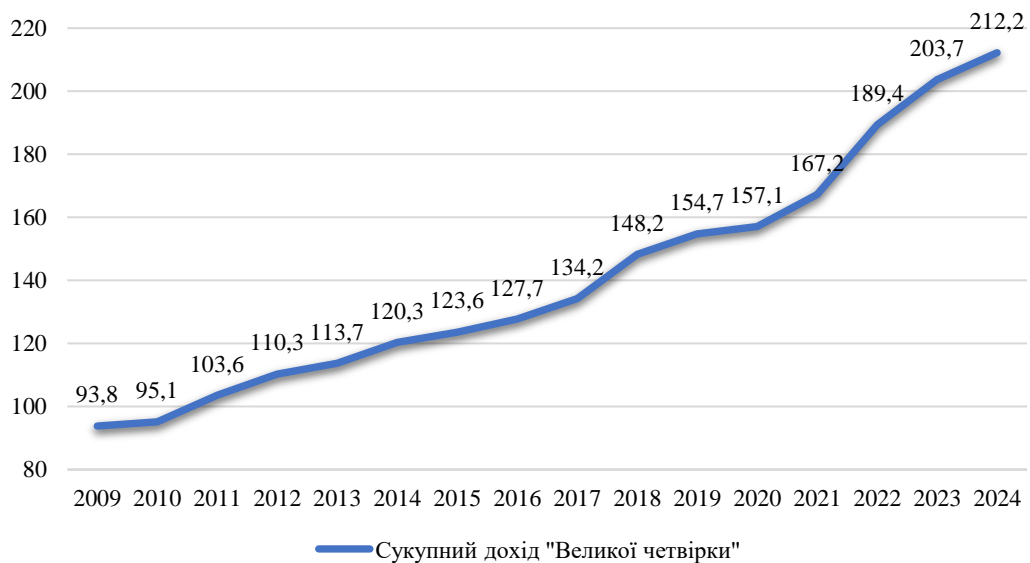


Рис. 2.1. Сукупний дохід "Великої четвірки" у 2009-2024 рр., млрд. дол.

Джерело: складено автором на основі [43]

У 2009-2013 роках після світової фінансової кризи 2008 року темпи зростання прибутків аудиторських компаній дещо сповільнилися. Це пояснюється скороченням витрат бізнесу на консалтингові та аудиторські послуги внаслідок економічної нестабільності. Водночас посилення регулювання після фінансової кризи, зокрема введення Закону Сарбейнса-

Окслі, збільшило потребу в аудиторських перевірках, що підтримало загальну позитивну динаміку.

Період з 2014 по 2019 рік характеризувався значним прискоренням зростання доходів «Великої четвірки». Основними чинниками цього стали активне впровадження цифрових технологій в аудиті та аналітиці фінансових ризиків, підвищений попит на консалтингові послуги у зв'язку зі зростанням складності міжнародного оподаткування, а також збільшення кількості регуляторних вимог, зокрема з боку ЄС та США, що сприяло розширенню обов'язкового аудиту компаній. Крім того, аудиторські компанії активно розширювали свою присутність на ринках, що розвиваються, таких як Азія та Латинська Америка, що стало додатковим фактором зростання їхніх доходів.

У 2020-2021 роках темпи зростання ринку сповільнилися через пандемію COVID-19, яка спричинила глобальну економічну кризу, тимчасове скорочення інвестицій у бізнес та зменшення корпоративних витрат на аудит. Однак, незважаючи на загальний спад, значно зросла роль цифрового аудиту та кібербезпеки, що дозволило компенсувати втрати у класичних аудиторських послугах.

З 2022 року ринок аудиторських послуг почав відновлюватися і демонструвати рекордне зростання доходів. Це пов'язано з посиленням ролі ESG-аудиту та новими вимогами щодо прозорості фінансової звітності, стрімким розвитком технологій штучного інтелекту, які дозволяють компаніям «Великої четвірки» оптимізувати свої послуги та залучати нових клієнтів, а також зростанням кількості міжнародних регулювань, які зобов'язують компанії проходити аудиторські перевірки для відповідності стандартам корпоративного управління.

Таким чином, динаміка розвитку ринку аудиторських послуг відзначається як періодами прискореного, так і сповільненого зростання, що безпосередньо залежало від світових економічних криз, змін у законодавстві та впровадження нових технологій. Тепер перейдемо до структури доходів компаній «Великої четвірки» за 2024 рік (рис. 2.2).

Рисунок відображає структуру доходів «Великої четвірки» (Deloitte, PwC, EY, KPMG) за 2024 рік, розподіляючи їх за основними напрямками діяльності: аудит, консалтинг, податкові послуги та інші сервіси.

Найбільшу частку доходів цих компаній формують аудиторські послуги, що підтверджує ключову роль традиційного фінансового аудиту в їхньому бізнесі. Водночас значну частку займають консалтингові послуги, які включають управлінський консалтинг, аналіз бізнес-процесів та технологічні рішення для компаній. Податкові послуги також є важливим напрямом, оскільки багато міжнародних компаній звертаються до аудиторських фірм для оптимізації податкової політики та відповідності регуляторним нормам.

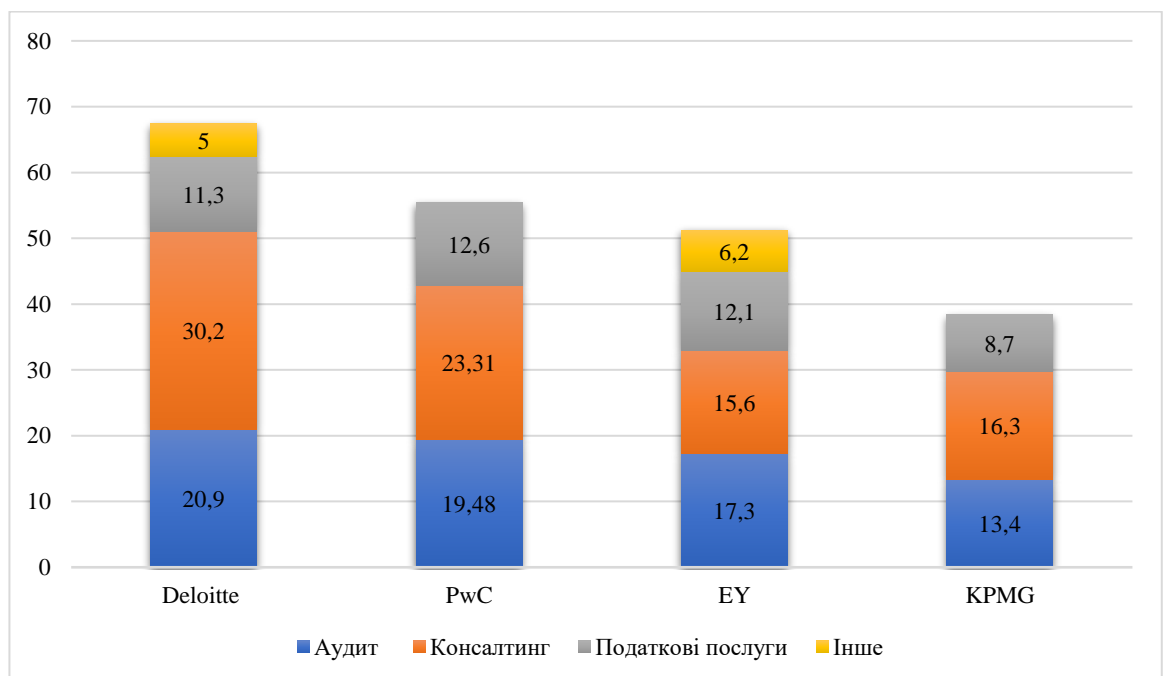


Рис. 2.2 Дохід "Великої четвірки" за видами наданих послуг у 2024 році, млрд. дол.

Джерело: складено автором на основі [44]

Структура доходів чітко демонструє, що «Велика четвірка» не обмежується лише аудитом, а активно розширює спектр своїх послуг, що дозволяє їм залишатися лідерами у сфері фінансового консалтингу та супроводу бізнесу.

Для кращого розуміння представників міжнародного ринку аудиту варто розглянути не тільки лідерів, а й інші компанії, які входять в ТОП-10 та визначити їх місце біля компаній «Великої четвірки» (табл. 2.2).

Перше місце традиційно займає Deloitte, яка має найвищий дохід серед аудиторських компаній. Це пояснюється широким спектром її послуг, що включають аудит, консалтинг, податкове консультування та технологічні рішення. PwC та EY посідають друге та третє місця, відповідно, з незначним розривом у доходах, що свідчить про їхню стабільну присутність на ринку та високий рівень попиту на їхні послуги. KPMG, що входить до «Великої четвірки», знаходиться на четвертій позиції, поступаючись іншим компаніям через менший обсяг консалтингових послуг у порівнянні з конкурентами.

Таблиця 2.2

ТОП-10 компаній (за доходами) міжнародного ринку аудиторських послуг

Назва компанії	Дохід, млрд. дол (2024 рік)	Кількість працівників
1. Deloitte	67,2 млрд дол	457,000
2. PwC	55,4 млрд дол	364,000
3. EY	51,2 млрд дол	365,399
4. KPMG	38,4 млрд дол	275,288
5. BDO	14 млрд дол	115,600
6. RSM	8 млрд дол	57,000
7. Grant Thornton	5,72 млрд дол	56,000
8. Nexia International	5 млрд дол	35,600
9. Crowe Horwath	4,3 млрд дол	42,000
10. Baker Tilly	4,3 млрд дол	39,000

Джерело: складено автором на основі [84]

Окрім «Великої четвірки», у рейтингу представлені такі міжнародні аудиторські компанії, як BDO, RSM, Grant Thornton, Crowe, Baker Tilly та Nexia. Вони займають 5-10 місця, маючи суттєво нижчий дохід порівняно з лідерами ринку, однак продовжують розширювати свою присутність, особливо на ринках, що розвиваються. Таким чином, на 2024 рік структура ринку

аудиторських послуг залишається стабільною, з чітким лідерством «Великої четвірки» та поступовим розвитком інших глобальних аудиторських компаній.

Не зважаючи на позитивну динаміку показників діяльності аудиторських компаній на міжнародному ринку аудиторських послуг розглянуті підприємства стикаються із рядом викликів, з якими доводиться боротися та реорганізувати власну діяльність. Основними викликами є:

1. Посилення регуляторних вимог

З кожним роком уряди та міжнародні організації посилюють контроль за фінансовою звітністю компаній, що вимагає від аудиторських фірм постійного оновлення методології перевірки. Зокрема, нові регуляції, такі як Директива ЄС щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD), вимагають від компаній розширеного звітування не лише про фінансову діяльність, а й про екологічний та соціальний вплив [7]. Водночас нові стандарти Міжнародної ради з аудиту та гарантійного забезпечення (IAASB) підвищують вимоги до прозорості аудиторських процедур, що змушує компанії інвестувати значні кошти у навчання персоналу та оновлення технологічних рішень [79].

2. Дефіцит кваліфікованих кадрів

Попит на аудиторів та фінансових консультантів із високим рівнем професійних знань постійно зростає, однак кількість фахівців, які відповідають вимогам міжнародних аудиторських компаній, залишається недостатньою. Високі вимоги до знання міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), новітніх цифрових інструментів та законодавчих норм створюють складнощі у пошуку кваліфікованого персоналу. Як наслідок, компанії «Великої четвірки» та інші великі гравці ринку змушені активно інвестувати у програми навчання та сертифікації молодих фахівців, а також пропонувати конкурентоспроможні умови праці для залучення та утримання найкращих кадрів.

3. Загрози кібербезпеки та цифрових ризиків

Розвиток цифрових технологій дозволяє автоматизувати аудиторські процеси, проте одночасно підвищує ризики кібератак і витоку конфіденційних

даних. Використання штучного інтелекту, хмарних сервісів та автоматизованого аналізу фінансової інформації робить аудиторські компанії привабливою ціллю для хакерів та кіберзлочинців. Це змушує компанії впроваджувати сучасні рішення з кібербезпеки, зокрема шифрування даних, багаторівневу автентифікацію та аналіз загроз у реальному часі. Проте зростання витрат на безпеку може впливати на загальну вартість аудиторських послуг, що є ще одним викликом для фірм.

4. Ускладнення оцінки нефінансових показників (ESG-аудит)

Зростання попиту на аудит ESG-звітності, який оцінює екологічну, соціальну та корпоративну відповідальність компаній, створює нові труднощі для аудиторських фірм. Відсутність єдиних глобальних стандартів оцінки ESG-показників ускладнює роботу аудиторів та створює ризик маніпуляцій з боку компаній-клієнтів. Крім того, необхідність перевірки нефінансових даних, таких як вплив бізнесу на навколишнє середовище чи соціальна відповідальність, вимагає залучення експертів з нових галузей, що додає складності аудиторським перевіркам.

Загалом, ці виклики вимагають від компаній адаптації до нових умов. Використання технологічних рішень, посилення контролю за якістю послуг та інвестиції в кадровий потенціал стануть визначальними факторами для подальшого успіху аудиторських фірм. Також варто звернути увагу на використання можливостей та перспектив, які постають на ринку аудиторських послуг і компанії можуть використати їх у боротьбі з викликами ринку.

Головною перспективою ринку аудиторських послуг є використання штучного інтелекту, машинного навчання, аналізу великих даних та блокчейн-технологій у сфері аудиту. Це дозволить значно підвищити ефективність аудиторських перевірок, мінімізувати ризик людських помилок та скоротити терміни проведення аналізу фінансової звітності. За даними зі звіту Technavio ринок аудиторських послуг, що базується на автоматизованих технологіях, демонструватиме стабільне зростання через інтеграцію новітніх ІТ-рішень у

бізнес-процеси аудиторських компаній [39]. Використання штучного інтелекту вже зараз дозволяє компаніям аналізувати великі обсяги фінансової інформації та виявляти аномалії в звітності, які можуть свідчити про шахрайство або помилки. У майбутньому технологічні інновації стануть стандартною практикою для всіх великих аудиторських фірм, дозволяючи скоротити рутинну роботу аудиторів і зосередитися на стратегічному аналізі ризиків та консультуванні клієнтів.

Наступною, не менше важливою перспективою є географічна експансія та розвиток ринків, що розвиваються. Хоча аудиторський ринок традиційно концентрується у США та Західній Європі, зростання економік Азії, Африки та Латинської Америки створює нові можливості для аудиторських фірм. Компанії, такі як Deloitte та PwC, уже активно розширюють свою присутність у країнах, що розвиваються, оскільки там зростає кількість великих корпорацій та міжнародних інвесторів, які потребують якісних аудиторських послуг.

Згідно з даними Fact.MR, аудиторський ринок у країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону зростатиме швидшими темпами порівняно з традиційними ринками. Основні драйвери цього процесу - посилення регулювання фінансового сектору, розширення діяльності міжнародних компаній та підвищення рівня економічної прозорості [35].

Ще однією перспективою ринку є зростання ролі податкового аудиту та консалтингу, тобто можливість розширення спектру послуг окрім фінансового аудиту. У зв'язку зі змінами у міжнародному податковому законодавстві, включаючи ініціативи OECD щодо запобігання ухиленню від сплати податків (BEPS), компанії стикаються з новими викликами в управлінні податковими ризиками [41]. Податковий аудит набуває дедалі більшого значення, оскільки транснаціональні компанії прагнуть забезпечити відповідність своїх податкових зобов'язань новим регуляторним вимогам.

У майбутньому аудиторські компанії активніше пропонуватимуть податкові консультаційні послуги, допомагаючи підприємствам оптимізувати

податкові структури та дотримуватися міжнародних вимог. Крім того, нові глобальні ініціативи щодо мінімального корпоративного податку змінюють підхід компаній до податкового планування, що також створює нові можливості для аудиторських фірм.

Виходячи з наведених фінансових показників, викликів та можливостей міжнародного ринку аудиторських послуг можна виділити такі тенденції, які є на сьогодні та виступають перспективними у майбутньому:

- Цифровізація та автоматизація (впровадження штучного інтелекту, машинного навчання, аналіз великих даних);
- Посилення регуляторного контролю (зростання вимог до прозорості фінансової звітності та відповідності міжнародним стандартам);
- Розширення послуг (ESG, кібербезпека, податковий аудит);
- Географічна експансія (активне розширення на ринки Азії, Африки та Латинської Америки);
- Кадровий дефіцит та необхідність нових компетенцій (високий рівень попиту на фахівців із цифровими навичками, аналітиків даних та експертів у сфері фінансового ризик-менеджменту);
- Збільшення значення кібербезпеки (впровадження нових підходів до захисту конфіденційних фінансових даних).

Загалом, міжнародний ринок аудиту продовжуватиме активне зростання та технологічну трансформацію. Інтеграція цифрових рішень, підвищена увага до сталого розвитку та подальше розширення ринку сприятимуть його стабільності у довгостроковій перспективі.

2.2. Особливості діяльності міжнародної аудиторської компанії ПРАТ «КПМГ Аудит» на ринку України

Приватне акціонерне товариство «КПМГ Аудит» є однією з провідних міжнародних аудиторських компаній в Україні, що входить до складу глобальної мережі KPMG International. Група KPMG є однією з чотирьох

найбільших аудиторських компаній світу, що входять до складу "Великої четвірки", разом із PwC, Deloitte та EY.

KPMG була заснована у 1987 році внаслідок об'єднання кількох великих аудиторських компаній:

- Peat Marwick International (заснована у 1925 році);
- Klynveld Main Goerdeler (KMG) (заснована у 1917 році).

Ця інтеграція дозволила компанії стати одним із глобальних лідерів у сфері аудиту та консалтингу. На українському ринку KPMG з'явилася на початку 1990-х років, коли міжнародні аудиторські компанії почали активно виходити на ринок України після здобуття нею незалежності. У 2006 році було офіційно зареєстровано ПрАТ «КПМГ Аудит», яке стало повноцінним представником глобальної мережі в Україні.

Будучи частиною мережі KPMG International Limited, яка працює у більш ніж 143 країнах світу та об'єднує понад 265 000 співробітників український підрозділ має доступ до передових практик міжнародного аудиту, можливість працювати за найкращими світовими стандартами, а також впроваджувати інноваційні технології у сфері фінансового аналізу та корпоративного управління.

Український офіс KPMG функціонує як незалежна структура у складі глобальної мережі, дотримуючись суворих стандартів якості. Важливо зазначити, що KPMG в Україні також бере участь у розробці національних стандартів фінансової звітності та аудиту, надаючи експертні рекомендації державним регуляторним органам.

ПрАТ «КПМГ Аудит» дотримується п'яти основних принципів, які формують корпоративну культуру компанії:

1. Якість та професіоналізм – виконання аудиту та консалтингових послуг на основі міжнародних стандартів та передових методик.
2. Прозорість та відповідальність – дотримання етичних норм, що забезпечують довіру клієнтів та регуляторів.

3. Інноваційність – впровадження сучасних цифрових рішень для підвищення ефективності аудиторських процесів.

4. Соціальна відповідальність – підтримка освітніх програм, екологічних ініціатив та благодійних проєктів.

5. Глобальна інтеграція – обмін знаннями та досвідом між фахівцями KPMG по всьому світу [63].

Принципи діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» є фундаментальними засадами, які визначають корпоративну культуру компанії, її стратегічний розвиток, підходи до надання послуг та взаємодію з клієнтами. Вони формують репутацію компанії як надійного партнера у сфері аудиторських та консалтингових послуг.

Розглянемо детально послуги, які надає підприємство. Компанія ПрАТ «КПМГ Аудит» надає широкий спектр професійних послуг. Нижче представлена таблиця з переліком основних послуг, їх коротким описом та приблизним відсотковим внеском кожної послуги у загальний дохід компанії.

Таблиця 2.3

Перелік послуг ПрАТ «КПМГ Аудит»

№	Категорія послуг та % доходу	Опис (основні дії)
1	Фінансовий аудит (50%)	<ul style="list-style-type: none"> • Перевірка відповідності фінансової звітності міжнародним стандартам (IFRS, ISA). • Ідентифікація фінансових ризиків та шахрайства. • Аналіз внутрішнього контролю та надання рекомендацій.
2	Консалтинг (15%)	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка стратегій розвитку та оптимізації бізнес-процесів. • Аналіз ринку та конкурентного середовища. • Управління змінами та підвищення операційної ефективності.
3	Податкові та юридичні послуги (30%)	<ul style="list-style-type: none"> • Консультування з міжнародного оподаткування та відповідності законодавству. • Аналіз податкових ризиків та оптимізація податкового навантаження. • Підготовка до податкових перевірок та аудит дотримання вимог.

4	Фінансовий менеджмент (до 5%)	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка фінансового стану та прогнозування доходів. • Управління фінансовими ризиками та залученням капіталу. • Аналіз інвестиційної діяльності та ефективності витрат.
5	Аудит сталого розвитку (ESG) (до 5%)	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка екологічного, соціального та корпоративного впливу бізнесу. • Аналіз відповідності ESG-стандартам та вимогам сталого розвитку. • Розробка стратегій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).
6	Ризик-менеджмент (до 5%)	<ul style="list-style-type: none"> • Виявлення фінансових, юридичних та операційних ризиків. • Розробка заходів з мінімізації негативних наслідків. • Впровадження системи контролю та управління ризиками.
7	Злиття та поглинання (M&A) (до 5%)	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансовий та юридичний аналіз угод M&A. • Оцінка інвестиційної привабливості активів. • Підготовка супровідної документації та юридичний супровід угод.
8	Кібербезпека та цифровий аудит (до 5%)	<ul style="list-style-type: none"> • Аудит IT-інфраструктури та аналіз інформаційних ризиків. • Оцінка відповідності стандартам кібербезпеки (GDPR, ISO 27001). • Впровадження рекомендацій щодо посилення захисту даних.

Джерело: складено автором на основі [65]

Категорія аудиторських послуг та фінансового аудиту є основною для компанії та включає перевірку фінансової звітності клієнтів на відповідність міжнародним та національним стандартам. Аудитори КПМГ аналізують фінансові документи, оцінюють системи внутрішнього контролю та надають незалежні аудиторські висновки. Ці послуги є критично важливими для великих корпорацій, банків та державних підприємств, які зобов'язані проходити регулярний аудит. Наприклад, контракт з Приватбанком у ПрАТ «КПМГ Аудит» становив 21,5 млн грн за послуги річного аудиту у 2023 році, а з НАК «Нафтогаз України» близько 200 млн гривень у 2024 році, які є еталонними проектами у аудиторській діяльності компанії і не менш важливими є «Укрзалізниця», «Укртелеком».

Щодо податкових консультацій, то фахівці КПМГ допомагають клієнтам розробляти ефективні податкові стратегії, консультують щодо податкового

планування та надають підтримку під час податкових перевірок. Ці послуги спрямовані на оптимізацію податкових витрат та забезпечення відповідності податковому законодавству. Вони є затребуваними серед компаній, які прагнуть мінімізувати податкові ризики та підвищити ефективність фінансового управління.

Звичайний консалтинг включає розробку бізнес-стратегій, управління ризиками та оптимізацію бізнес-процесів. КПМГ надає рекомендації щодо покращення операційної діяльності, впровадження нових технологій та підвищення конкурентоспроможності. Такі послуги користуються попитом серед компаній, які прагнуть адаптуватися до змін на ринку та забезпечити стійке зростання.

Також компанія надає юридичні консультації з питань корпоративного права, злиттів та поглинань, трудового права та інших аспектів господарської діяльності. Ці послуги важливі для підприємств, які потребують юридичної підтримки у складних бізнес-ситуаціях або прагнуть забезпечити відповідність своєї діяльності чинному законодавству.

Всі інші види послуг становлять сумарно до 5% доходу компанії за рік, але це не означає, що вони не є значущими. Це нові види послуг, які компанія розвиває і вони тільки набирають свою популярність. КПМГ допомагає клієнтам оцінювати інвестиційні проекти, супроводжує процеси злиттів і поглинань, а також проводить реструктуризацію бізнесу. Ці послуги спрямовані на підвищення вартості компаній, оптимізацію їхньої структури та забезпечення успішного проведення транзакцій. Вони є актуальними для компаній, які перебувають у процесі реорганізації або планують значні інвестиційні проекти.

Загалом, ПрАТ «КПМГ Аудит» обслуговує широкий спектр клієнтів, включаючи великі державні та приватні компанії, фінансові установи та міжнародні корпорації, які цінують високий рівень професіоналізму та комплексний підхід до вирішення бізнес-завдань як в мирний час так і під час воєнного стану.

Перейдемо до основних фінансових показників ПрАТ «КПМГ Аудит». У таблиці представлені показники за 2020-2024 роки. За цей період відбулись зміни у більшості індикаторів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники економічної діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, тис. грн	201 177	226 500	226 736	351 822	398 117
Чистий прибуток, тис. грн	3 748	5 100	1 585	13 014	17 238
Активи, тис. грн	139 430	168 000	196 347	205 928	273 822
Зобов'язання, тис. грн	94 368	110 000	122 262	133 777	184 364
Кількість працівників	210	225	235	246	255

Джерело: складено автором на основі [9,24]

Проаналізуємо детально кожен показник. У 2020-2021 роках відбулось збільшення доходу на 12,6% пояснюється розширенням аудиторських та консалтингових послуг, а також підвищенням попитом на послуги податкового аудиту. У 2022 році дохід зріс незначно (+0,1%), що пов'язано з економічною нестабільністю та адаптацією бізнесу до умов воєнного стану. У 2023 році відбулось відновлення зростання (+55,1%) завдяки активному залученню нових клієнтів та розширенню портфеля послуг, включаючи аудит сталого розвитку (ESG) та кібербезпеку. 2024 рік показує зростання на 13,1%, що відображає подальшу стабілізацію ринку та інтеграцію нових цифрових технологій в аудиторський процес.

Щодо чистого прибутку, то у 2020-2021 роках спостерігається його помірне зростання на 36%, що пояснюється ефективнішим управлінням витратами та підвищенням маржинальності послуг. У 2022 році спостерігається зниження прибутку на 68,9%, що зумовлено додатковими витратами на адаптацію бізнесу до змін ринку, зростанням витрат на безпеку та IT-інфраструктуру. Стрімке зростання у 2023-2024 роках відбулось завдяки оптимізації бізнес-процесів та розширенню послуг у сфері корпоративного управління, що свідчить про стабільне збільшення ефективності діяльності компанії.

Активи і зобов'язання показують схожу динаміку протягом досліджуваного періоду. 2020-2021 роки показують зростання, яке спричинено інвестиціями у нові офіси та технологічну інфраструктуру та залучення кредитів для підтримки операційної діяльності. У 2022 році виникла необхідність у фінансуванні технологічного оновлення та безпеки внутрішніх ІТ систем. У 2023 році зростання не було значним, через консервативну фінансову політику в умовах невизначеності. А вже значне зростання спостерігається у 2024 році через фінансування великих довгострокових проєктів у сфері ESG та цифрових технологій.

Кількість працівників з кожним роком зростають, що свідчить про стабільний розвиток компанії. Після початку війни відбулось зростання персоналу на 8,5%, що пояснюється потребою у висококваліфікованих спеціалістах у сфері кібербезпеки, ESG-аудиту та податкового консалтингу.

В загалом, за даними керівництва компанії, очікується, що загальний дохід ПрАТ «КПМГ Аудит» у 2025-2027 роках зросте в середньому на 15-20% щорічно. Основні драйвери зростання: ESG-аудит, кібербезпека, податковий консалтинг, фінансовий менеджмент та М&А-супровід - ті послуги, які набирають популярність за останні роки, але не приносять значного доходу. Попит на традиційні аудиторські послуги залишиться стабільним, однак нові напрями будуть забезпечувати головне зростання компанії.

КПМГ в Україні є однією з провідних аудиторських та консалтингових компаній, що обслуговує клієнтів у різних секторах економіки. Основними споживачами її послуг є великі підприємства та корпорації, які потребують незалежного аудиту, фінансового аналізу, консультацій щодо управління ризиками, податкового планування та стратегічного розвитку.

Однією з ключових галузей, що активно користується послугами КПМГ, є банківський та фінансовий сектор. Компанія співпрацює з найбільшими українськими банками, такими як ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк та міжнародними фінансовими установами, включаючи інвестиційні та страхові компанії. КПМГ здійснює аудит фінансової звітності, оцінює відповідність

діяльності компаній міжнародним стандартам, таким як IFRS, а також надає консультації щодо управління фінансовими ризиками.

Значна частина клієнтів компанії працює у сфері енергетики та природних ресурсів. КПМГ здійснює аудит діяльності підприємств, що займаються видобутком нафти, газу та корисних копалин, зокрема таких компаній, як «Нафтогаз України» та міжнародних енергетичних корпорацій. Враховуючи глобальні тенденції розвитку зеленої енергетики, КПМГ також консультує компанії, які працюють у сфері альтернативної енергетики, такі як «UDP Renewables» та «ДТЕК ВДЕ».

Не менш значущим є промисловий сектор та виробництво, де КПМГ обслуговує великі підприємства, що займаються машинобудуванням, металургією, легкою та харчовою промисловістю. Наприклад, компанія працює з «Метінвест», «АрселорМіттал Кривий Ріг» та «Інтерпайп», надаючи послуги фінансового аудиту, податкового консалтингу та стратегічного управління. Основні виклики цього сектору пов'язані з капіталомісткістю бізнесу, необхідністю залучення інвестицій та впровадженням інновацій для збереження конкурентоспроможності.

КПМГ також активно співпрацює з компаніями роздрібної торгівлі та ринку споживчих товарів. Серед клієнтів компанії відома торгова мережа, як «Епіцентр», а також міжнародні бренди, що працюють в Україні. Для цього сегменту КПМГ здійснює аудит фінансової діяльності, податкове планування, консультації щодо стратегічного розвитку, допомагаючи підприємствам оптимізувати фінансові процеси та підвищити ефективність бізнесу.

КПМГ також активно працює в державному секторі та співпрацює з міжнародними організаціями. Основними клієнтами компанії є державні установи, такі як Міністерство фінансів України, Державна аудиторська служба, міжнародні фонди та грантові організації, включаючи Світовий банк, ЄБРР та USAID. КПМГ здійснює аудит програм міжнародної допомоги, проводить антикорупційні перевірки та надає консультації щодо реформування державного управління.

КПМГ є ключовим гравцем на ринку аудиторських та консалтингових послуг України, обслуговуючи компанії з різних секторів економіки. Найбільшу увагу компанія приділяє фінансовому сектору, енергетиці, промисловості, ритейлу та державному сектору. Завдяки глобальному досвіду та високим стандартам роботи, КПМГ допомагає клієнтам не лише забезпечувати відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності, але й оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність управління.

2.3. Проблеми та ризики діяльності міжнародної аудиторської компанії ПРАТ «КПМГ Аудит» в Україні

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу визначення проблем і ризиків середовища компанії є ключовим фактором її стійкості та успіху. Компанії функціонують у складному й змінному середовищі, яке включає економічні, політичні, технологічні та соціальні чинники. Несвоєчасне або некоректне виявлення загроз може призвести до фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності та навіть до кризи.

Аналіз ризиків дозволяє не лише уникнути потенційних загроз, а й знайти можливості для розвитку, адаптації та стратегічного планування. Вчасно ідентифіковані проблеми дають змогу розробити ефективні управлінські рішення, підвищити рівень фінансової безпеки та забезпечити стабільність компанії в довгостроковій перспективі. Саме тому даний пункт розділу відведено для такого важливого напрямку – визначення слабких сторін та загроз ПРАТ «КПМГ Аудит» на ринку України для підсумкового формування проблем, які постають перед компанією з метою формування якісної та комплексної стратегії розвитку компанії з урахуванням сильних сторін та потенційних можливостей.

Важливим аспектом для якісного дослідження є розгляд як зовнішніх так внутрішніх факторів середовища підприємства. Це допоможе повноцінно зрозуміти аспекти діяльності компанії. Для цього прийнято рішення розробити SWOT та PESTEL аналізи для ПРАТ «КПМГ Аудит». Розглянемо сильні, слабкі

сторони та можливості і загрози ПрАТ «КПМГ Аудит» на ринку аудиторських послуг України (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» на ринку України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Репутація та бренд; 2. Ресурси та технології; 3. Широкий спектр послуг; 4. Довготривалі контракти з клієнтами; 5. Високий рівень кваліфікації співробітників; 6. Стабільний дохід від глобальної мережі клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість послуг; 2. Жорстке регулювання та відповідність міжнародним стандартам; 3. Залежність від міжнародної мережі КРМГ; 4. Проблеми з репутаційними ризиками; 5. Високий рівень плинності кадрів; 6. Залежність від економічної та політичної ситуації в Україні.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на незалежний аудит та консалтинг; 2. Збільшення попиту на ESG-аудит та сталий розвиток; 3. Цифровізація аудиторських послуг; 4. Розширення спектра послуг; 5. Інтеграція в європейський та міжнародний ринок; 6. Потенціал для зростання на ринку держзамовлень; 7. Відновлення економіки України після кризи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна економічна ситуація в Україні; 2. Загроза скорочення ринку через банкрутство клієнтів; 3. Високий рівень конкуренції на ринку аудиту; 4. Посилення регуляторного контролю та законодавчих обмежень; 5. Ризики кіберзагрози, пов'язані з витоком конфіденційної інформації та атаками на ІТ системи компанії.

Джерело: складено автором самостійно

Аналіз сильних сторін:

1. ПрАТ «КПМГ Аудит» є частиною глобальної мережі КРМГ, яка входить до «Великої четвірки» аудиторських компаній. Це забезпечує високий рівень довіри серед клієнтів та партнерів. Бренд КРМГ асоціюється з якістю, професіоналізмом і суворим дотриманням міжнародних стандартів аудиту та фінансового консалтингу. Завдяки цьому компанія має конкурентну перевагу перед локальними гравцями ринку.

2. Використання передових аналітичних платформ, штучного інтелекту та блокчейн-технологій дозволяє компанії значно покращити ефективність аудиторських процесів. Автоматизація рутинних завдань дає змогу скоротити час перевірок і підвищити точність аналізу фінансових звітностей. Крім того, компанія має доступ до глобальної бази знань KPMG, що дозволяє швидко адаптувати найкращі світові практики.

3. На відміну від багатьох локальних аудиторських компаній, KPMG пропонує комплексний підхід: аудит, консалтинг, податкові та юридичні послуги, аналіз фінансових ризиків, трансформацію бізнесу тощо. Це дає змогу клієнтам отримувати всі необхідні послуги в межах однієї компанії, що робить співпрацю з KPMG зручною та ефективною.

4. Велика кількість клієнтів компанії є міжнародними корпораціями та великими національними підприємствами, які укладають довгострокові контракти на аудит та консалтинг. Це забезпечує стабільність доходів та знижує ризик раптових фінансових втрат.

5. KPMG інвестує значні ресурси у навчання персоналу. Співробітники компанії проходять регулярне підвищення кваліфікації, мають доступ до міжнародних сертифікацій (ACCA, CFA, CPA тощо) та використовують найкращі світові практики. Це дозволяє підтримувати високий рівень якості послуг і відповідати міжнародним стандартам.

6. ПрАТ «КПМГ Аудит» має фінансову підтримку та доступ до глобальних клієнтів, що забезпечує стабільний грошовий потік. Це особливо важливо в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні.

Аналіз слабких сторін:

1. Послуги KPMG належать до преміального сегмента аудиторського ринку, що робить їх недоступними для малого та середнього бізнесу. Це обмежує потенційну клієнтську базу та звужує ринок, на якому компанія може конкурувати. В умовах економічної нестабільності компанії можуть обирати дешевші локальні аудиторські фірми або навіть відмовлятися від послуг зовнішнього аудиту.

2. KPMG, як міжнародна компанія, зобов'язана дотримуватися суворих норм і стандартів фінансової звітності (IFRS, GAAP), а також вимог регуляторів, таких як PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board). Це ускладнює процес надання послуг, збільшує витрати на юридичний супровід і може спричинити затримки у виконанні контрактів.

3. Незважаючи на автономність національного офісу, політика, стандарти та стратегічні рішення ухвалюються на глобальному рівні. Це може обмежувати гнучкість у прийнятті рішень, необхідних для адаптації до локальних ринкових умов, а також ускладнювати впровадження інновацій на рівні окремої країни.

4. Оскільки KPMG є частиною глобальної мережі, будь-які скандали чи юридичні проблеми в інших країнах можуть негативно впливати на довіру до українського офісу. Наприклад, випадки шахрайства або помилки в аудиті, які мали місце в інших юрисдикціях, можуть спричинити втрату клієнтів або посилений контроль з боку регуляторів.

5. Високі вимоги до персоналу, інтенсивне робоче навантаження та стрес часто призводять до значної ротації кадрів. Молоді фахівці використовують роботу в KPMG як стартовий майданчик для подальшого розвитку кар'єри, переходячи згодом у приватний сектор або інші консалтингові компанії. Це ускладнює процес формування стабільних команд та веде до постійних витрат на рекрутинг і навчання.

6. Як і всі міжнародні компанії, KPMG зазнає впливу економічних та політичних ризиків, пов'язаних з веденням бізнесу в Україні. Фінансова криза, податкові зміни або нестабільність регуляторного середовища можуть вплинути на попит на аудиторські та консалтингові послуги.

Аналіз можливостей:

1. У зв'язку з посиленням вимог до фінансової звітності та прозорості бізнесу, українські компанії все частіше звертаються до послуг міжнародних аудиторських компаній. Це відкриває для KPMG можливість розширення

клієнтської бази, особливо серед великих корпорацій, банківського сектору та державних підприємств.

2. Світові тенденції щодо екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG) змушують компанії адаптуватися до нових вимог. KPMG може скористатися цим трендом, пропонуючи послуги з аудиту ESG-звітності, впровадження стратегій сталого розвитку та аналізу ризиків, пов'язаних із впливом на довкілля.

3. Впровадження штучного інтелекту, автоматизованих систем аналізу даних та блокчейн-технологій дозволяє KPMG підвищувати ефективність аудиту, знижувати ризики помилок і залучати нових клієнтів, які зацікавлені в інноваційних підходах до перевірки фінансової звітності.

4. Окрім традиційного аудиту, компанія може активно розвивати напрямки податкового консалтингу, фінансового аналізу, управлінського консалтингу та кібербезпеки. Це дозволить KPMG збільшити частку ринку та зміцнити свої позиції як провідного гравця в сфері професійних послуг.

5. Український бізнес усе активніше виходить на міжнародні ринки, що створює попит на аудит, який відповідає міжнародним стандартам. KPMG може використовувати свою глобальну мережу для підтримки клієнтів у процесі залучення іноземних інвестицій, виходу на IPO або партнерства із зарубіжними компаніями.

6. Удосконалення механізмів державного контролю та боротьба з корупцією можуть призвести до більшої кількості замовлень з боку державних установ, які потребують прозорого аудиту. Завдяки своїй репутації та досвіду KPMG має перевагу перед локальними компаніями в конкуренції за такі контракти.

7. Після періоду нестабільності та кризи в країні очікується активізація бізнесу, залучення інвестицій та відновлення банківського сектору. Це сприятиме зростанню попиту на аудиторські послуги, супровід M&A-угод та податковий консалтинг, що створює можливості для KPMG у подальшій діяльності на ринку аудиторських послуг України.

Аналіз загроз:

1. Однією з основних загроз для ПрАТ «КПМГ Аудит» є нестабільна економічна ситуація в Україні, що спричинена тривалою війною, макроекономічними потрясіннями та високою інфляцією. Ці фактори значно знижують фінансову спроможність підприємств, які змушені оптимізувати свої витрати, часто скорочуючи видатки на аудиторські та консалтингові послуги. Водночас девальвація гривні та обмежений доступ до міжнародних ринків негативно впливають на прибутки не лише клієнтів КРМГ, а й самої компанії, оскільки вартість послуг міжнародних аудиторських фірм зазвичай прив'язана до валютного курсу.

2. Значну загрозу становить також скорочення ринку аудиторських послуг через банкрутство та припинення діяльності багатьох компаній. Внаслідок економічної нестабільності, високого рівня податкового навантаження та нестачі фінансових ресурсів чимало українських підприємств опиняються на межі закриття. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який є важливою частиною клієнтської бази аудиторських компаній. Зменшення кількості потенційних замовників призводить до посилення конкуренції між провідними гравцями ринку, змушуючи компанії шукати нові ніші для розвитку.

3. Ще одним серйозним викликом для КРМГ є зростаюча конкуренція на ринку аудиту та консалтингу. Окрім інших представників «Великої четвірки» (Deloitte, PwC, EY), в Україні працює велика кількість локальних аудиторських компаній, які пропонують схожі послуги за нижчими цінами. Для багатьох клієнтів, особливо серед малого та середнього бізнесу, фінансова доступність стає визначальним фактором при виборі аудиторської фірми, що змушує міжнародні компанії адаптувати свої стратегії та переглядати цінову політику.

4. Важливою загрозою для КРМГ є посилення державного регулювання та законодавчих обмежень у сфері аудиту. В останні роки органи контролю, такі як Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України,

запроваджують нові стандарти та вимоги до аудиторських перевірок, що ускладнює процес надання послуг. Крім того, можливі зміни у податковому законодавстві можуть зробити окремі види консалтингової діяльності менш рентабельними, що вплине на фінансові показники компанії.

5. Останнім, але не менш важливим ризиком є кіберзагрози, пов'язані з витоком конфіденційної інформації та атаками на інформаційні системи компанії. Оскільки KPMG працює з великим масивом фінансових даних та корпоративної звітності, вона стає привабливою мішенню для хакерських атак. Будь-яке порушення безпеки може призвести до втрати довіри клієнтів та репутаційних збитків, що у довгостроковій перспективі може негативно вплинути на позиції компанії на ринку.

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» на ринку України демонструє комплексний погляд на внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на компанію. Аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз дозволяє оцінити перспективи розвитку та визначити ключові напрями подальшої стратегії.

PESTEL-аналіз є ключовим інструментом для оцінки зовнішнього макроекономічного середовища, що впливає на діяльність компаній. Його метою є ідентифікація основних факторів, які визначають умови ведення бізнесу, виявлення потенційних загроз і можливостей, а також розробка адаптивних стратегій, що сприятимуть сталому розвитку організації. В умовах нестабільності та глобальних змін він стає особливо важливим для прийняття стратегічних рішень, оскільки дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, що впливають на діяльність підприємства. Саму тому було взято до уваги виконання PESTEL-аналізу для ПрАТ «КПМГ Аудит» в Україні, так як наразі середовище (особливо економічне та політичне) є дуже нестабільним та компанія має ряд загроз, які стають проблемами потребуючи оперативного вирішення та адаптації стратегій діяльності.

Розглянемо аналіз цих факторів на прикладі ПрАТ «КПМГ Аудит» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PESTEL-аналіз компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» на ринку України

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Регулювання аудиторської діяльності; • Податкове навантаження та реформи; • Євроінтеграція та міжнародні зобов'язання; • Військові дії та геополітична нестабільність; • Антикорупційна політика. 	<ul style="list-style-type: none"> • Загальний стан економіки України; • Інвестиційний клімат та притік іноземного капіталу; • Податкове навантаження та законодавчі зміни у сфері оподаткування; • Рівень платоспроможності клієнтів; • Стан ринку аудиторських послуг та конкуренція; • Фінансова підтримка з боку міжнародних донорів та державні програми;
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Довіра до аудиторських компаній та корпоративна відповідальність; • Освітній рівень працівників та попит на аудиторські професії; • Рівень цифровізації та адаптація суспільства до технологій; • Ставлення бізнесу до прозорості та антикорупційна культура; 	<ul style="list-style-type: none"> • Використання штучного інтелекту та автоматизація аудиту; • Big Data та аналітика великих даних; • Кібербезпека та захист даних; • Хмарні технології та віддалений аудит;
Екологічні фактори	Правові фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Вплив війни на екологію; • Збільшення екологічних стандартів у бізнесі; • Попит на екологічну звітність; • Розвиток зеленої енергетики. 	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптація до стандартів ЄС; • Реформа податкової системи; • Антикорупційне законодавство; • Захист персональних даних; • Санкції та регулювання міжнародних операцій.

Джерело: складено автором самостійно

Політичні фактори відіграють важливу роль і в певній мірі переплітаються з правовими. Український ринок аудиту функціонує в межах жорсткого державного регулювання. Ключову роль відіграють закони України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» і міжнародні стандарти аудиту (МСА), які адаптовані відповідно до європейських норм. Регулярні зміни законодавства можуть створювати додаткове навантаження на компанії та вимагати оновлення внутрішніх процесів.

Стабільність податкової системи є важливим фактором для ведення бізнесу. Зміни у податковому законодавстві, включаючи нові вимоги до звітності та фінансового контролю, можуть впливати на попит на аудиторські послуги. Наприклад, посилення перевірок транснаціональних компаній створює додатковий попит на послуги податкового консультування.

Вступ України до європейських економічних структур стимулює гармонізацію законодавства з нормами ЄС. Це збільшує вимоги до аудиту, що, з одного боку, створює можливості для компаній, які працюють за міжнародними стандартами, а з іншого – підвищує конкуренцію та навантаження на аудиторів.

Повномасштабна війна в Україні впливає на всі сектори економіки, включаючи аудиторський ринок. Бізнес-клієнти компанії стикаються з фінансовими труднощами, що може зменшувати попит на деякі види аудиту. Однак, у той же час, зростає потреба в аудиторських перевірках компаній, що залучають міжнародну допомогу та інвестиції.

Посилення боротьби з корупцією та впровадження прозорих механізмів контролю фінансової діяльності компаній сприяє розвитку аудиторської сфери. Великі підприємства та державні організації змушені проходити регулярні перевірки, що створює додатковий попит на послуги ПрАТ «КПМГ Аудит».

Правове середовище знаходиться під впливом змін у законодавстві України, які значно впливають на ринок аудиторських послуг. Ухвалення нових регуляторних актів у сфері фінансової звітності відповідно до вимог ЄС змінює формат роботи аудиторських компаній. Посилення контролю з боку

податкових органів та впровадження антикорупційних ініціатив збільшують потребу у незалежних аудитах державних та приватних компаній.

Крім того, зростає попит на аудит у сфері захисту персональних даних, оскільки Україна поступово адаптує своє законодавство до стандартів GDPR. Важливим аспектом є також санкційна політика, яка змінює правила ведення міжнародного бізнесу та впливає на аудит компаній, що мають зарубіжних партнерів або контрагентів з країн, що перебувають під санкціями.

Зі сторони економічних факторів складна економічна ситуація в Україні створює як виклики, так і можливості для міжнародних аудиторських компаній. З одного боку, воєнні дії спричинили спад ділової активності та зменшення кількості компаній, що можуть дозволити собі послуги аудиторів. З іншого боку, міжнародна допомога та інвестиції, що надходять в Україну, потребують ретельного контролю та незалежного аудиту. Зростання інтересу іноземних компаній до ринку України також створює додатковий попит на фінансову експертизу. Крім того, зміни у податковому законодавстві та посилення контролю з боку податкових органів змушують підприємства звертатися до аудиторських компаній для підготовки звітності та оцінки ризиків.

Суспільні зміни, викликані війною, значно впливають на ринок праці та підхід до ведення бізнесу. Вимушена міграція населення призвела до дефіциту кваліфікованих кадрів у багатьох сферах, включаючи аудит. Водночас компанії, що залишилися працювати в Україні, прагнуть забезпечити прозорість своїх фінансових операцій для залучення інвестицій та міжнародних грантів. Це створює додатковий попит на аудиторські послуги.

Також слід враховувати зростаючу роль ESG-стандартів, які передбачають відповідальне ведення бізнесу, включаючи соціальну відповідальність компаній. Дедалі більше підприємств потребують оцінки впливу своєї діяльності на суспільство, що стає ще одним напрямом розвитку аудиторських послуг.

Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів активно впливають на діяльність аудиторських компаній. Використання штучного інтелекту та аналітичних платформ дозволяє значно скоротити час на обробку фінансових даних та підвищити точність аудиту. Водночас кібербезпека стає ключовим аспектом роботи аудиторських компаній, адже фінансові документи містять конфіденційну інформацію, яка потребує захисту. Зростає попит на аудит інформаційної безпеки, особливо у компаніях, що працюють у фінансовому та ІТ-секторі, що спричинено підвищеною загрозою кібератак на більшість компаній від країни агресора. Крім того, впровадження технологій блокчейну у фінансовій сфері змінює підходи до ведення звітності та перевірки транзакцій, що потребує відповідної експертизи з боку аудиторів.

Екологічні фактори набувають дедалі більшого значення, особливо для міжнародних компаній, що працюють за стандартами ESG (Environmental, Social, and Governance). Руйнування інфраструктури та промислових об'єктів спричинило масштабне забруднення довкілля. Це створює нові можливості для аудиторів щодо оцінки екологічних збитків.

Україна адаптує законодавство до екологічних норм ЄС, що потребує екологічного аудиту для багатьох компаній. Бізнеси все частіше залучають аудит компаній для перевірки відповідності своїх екологічних ініціатив міжнародним стандартам. Країна залучає інвестиції в альтернативну енергетику, що створює попит на аудиторські послуги у сфері сталого розвитку.

В загалом, PESTEL-аналіз демонструє, що ПрАТ «КПМГ Аудит» функціонує в складному, але перспективному середовищі. Політичні фактори є досить сприятливими, оскільки адаптація українського законодавства до норм ЄС сприятиме зростанню довіри до аудиторських компаній. Водночас, санкції щодо певних країн обмежують можливості співпраці.

Економічні фактори мають суперечливий вплив: з одного боку, кризові явища послаблюють фінансові можливості клієнтів, з іншого - викликають попит на аудит задля прозорості та довіри інвесторів. Соціальні зміни свідчать

про зростання вимог до якості аудиторських послуг, але дефіцит кадрів може вплинути на швидкість розвитку.

Технологічний прогрес відкриває можливості для автоматизації, що дозволить підвищити ефективність роботи, проте потребує додаткових інвестицій у кібербезпеку та навчання персоналу. Компанія має стійке положення на ринку, проте для подальшого розвитку необхідно адаптуватися до економічних викликів спричинених війною і впроваджувати новітні технології, які допоможуть значно скоротити час, який потребується на виконання більшості аудиторських процедур.

Таким чином, на основі виконаних SWOT та PESTEL аналізів були виявлені основні проблеми діяльності аудиторських компаній на сьогодні з якими стикається ПрАТ «КПМГ Аудит» на ринку аудиторських послуг України більшість з яких були спричинені війною (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Проблеми компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» на ринку України

№	Проблема	Опис проблеми
1	Економічна нестабільність і зниження попиту	Зменшення інвестиційної спроможності клієнтів, скорочення обсягів традиційного аудиту через кризові умови
2	Посилення регуляторного тиску	Постійне оновлення нормативно-правової бази, підвищення стандартів якості аудиту та вимог до звітності
3	Зростання конкурентного тиску	Активна конкуренція як зі сторони міжнародних, так і локальних аудиторських компаній, що змушує шукати способи диференціації послуг
4	Кадрові проблеми	Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів та високий рівень плинності персоналу, що впливає на якість послуг
5	Недостатній рівень цифрової інтеграції	Відставання у впровадженні сучасних ІТ-технологій, що сповільнює оптимізацію процесів і збільшує витрати
6	Обмежена гнучкість розширення асортименту послуг	Нездатність оперативно запускати нові та диференційовані продукти для задоволення ринкових потреб
7	Залежність від глобальних стандартів без локальної адаптації	Високі витрати та обмеження оперативності через суворе дотримання міжнародних стандартів, що не завжди відповідають специфіці ринку

Джерело: складено автором самостійно

На українському ринку ПрАТ «КПМГ Аудит» зіштовхується із 7 ключовими проблемами. По-перше, економічна нестабільність і зниження попиту на традиційні аудиторські послуги стають наслідком фінансової невизначеності, спричиненої кризовими подіями та воєнними умовами, що зменшує інвестиційну спроможність клієнтів і призводить до скорочення обсягів аудиту. По-друге, посилення регуляторного тиску і зростання вимог до якості звітності змушують компанію постійно адаптувати свої внутрішні процеси, оскільки оновлення нормативно-правової бази та підвищення стандартів аудиту вимагають значних витрат на модернізацію технологій і професійний розвиток співробітників. По-третє, зростання конкурентного тиску як із сторони міжнародних аудиторських компаній, так і локальних гравців спонукає шукати нові шляхи для диференціації послуг і перегляду бізнес-моделі у відповідь на зростаючу конкуренцію і зміну споживчих очікувань.

Крім того, існують кадрові проблеми, зокрема недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів і високий рівень плинності персоналу, що негативно впливає на якість надання послуг і сповільнює тимчасове впровадження інноваційних рішень. Ще однією проблемою є недостатній рівень цифрової інтеграції. Відсутність достатньої автоматизації та впровадження сучасних технологій обмежує оперативність аудиторських процесів, що спричиняє підвищення операційних витрат та сповільнення часу проведення основних аудиторських процесів. Також, обмежена гнучкість у розширенні асортименту послуг (зокрема, консалтингових і ESG-напрямків) не дозволяє вчасно реагувати на змінні потреби клієнтів і ринку. Нарешті, залежність від глобальних стандартів без належної локальної адаптації створює додаткові витрати й уповільнює здатність компанії оперативно реагувати на специфіку українського ринку в умовах воєнної нестабільності, в особливості економічного та політичного середовища. Узагальнюючи, ці проблеми можна побачити, що вони створюють передумови для розробки нової стратегії розвитку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний стратегічний аналіз діяльності міжнародних аудиторських компаній на ринку України. Зокрема, розглянуто сучасні тенденції та динаміку розвитку міжнародного ринку аудиторських послуг, особливості діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» в Україні, а також виявлено ключові проблеми та ризики, що постають перед компанією в умовах нестабільності.

Дослідження показало, що світовий ринок аудиторських послуг демонструє стійке зростання, зокрема завдяки посиленню вимог до прозорості фінансової звітності та розширенню спектру консалтингових послуг. Водночас в Україні ринок аудиту стикається з низкою викликів, серед яких макроекономічна нестабільність, зміни у законодавчому регулюванні та зниження ділової активності через воєнні дії.

Детальний аналіз діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» в Україні дозволив виокремити його основні конкурентні переваги. Водночас компанія стикається з певними труднощами, зокрема посиленням конкуренції з боку інших компаній Великої четвірки, необхідністю адаптації до змін законодавства та економічних умов, а також ризиками, пов'язаними з відтоком клієнтів.

Проведений SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз дозволили комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії та виокремити основні проблеми (економічна невизначеність і зниження попиту, посилення регуляторного тиску, зростання конкуренції, кадрові труднощі, відставання у цифровій інтеграції, обмежена гнучкість у розширенні послуг та залежність від глобальних стандартів), з якими стикається компанія. Було визначено, що попри наявні загрози, ПрАТ «КПМГ Аудит» має значний потенціал для подальшого розвитку в Україні.

Отже, отримані результати дослідження формують підґрунтя для розроблення стратегії розвитку компанії, яка буде розглянута в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Розроблення стратегії розвитку міжнародної аудиторської компанії ПРАТ «КПМГ Аудит» на ринку України

Формування стратегії розвитку міжнародної аудиторської компанії на ринку України є ключовим завданням у сучасних умовах економічної нестабільності. Динамічні зміни в законодавстві, макроекономічні коливання та політичні ризики спричинені війною значно впливають на діяльність компаній, що надають аудиторські та консалтингові послуги. У зв'язку з цим стратегічне планування є невід'ємною частиною успішного функціонування та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності фірм. Військовий конфлікт вимагає від ПРАТ «КПМГ Аудит» максимального ступеня гнучкості в реагуванні на нові нормативні акти й непередбачувану динаміку бізнес-середовища, створюючи додаткові виклики в оцінці фінансових потоків клієнтів та адаптації методологій аудиту до секторів, що зазнають особливого впливу бойових дій.

Враховуючи глобальні тенденції розвитку аудиторського ринку, компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій, що передбачає диверсифікацію послуг, впровадження цифрових технологій та зміцнення довіри клієнтів. У контексті українського ринку особливу роль відіграє відповідна стратегічна реакція на проблеми спричинені війною (економічна та політична нестабільність, кадрові труднощі, зростання конкурентного тиску). Також, не менш важливу роль відіграє необхідність відповідності міжнародним стандартам аудиту та фінансової звітності, що вимагає комплексного підходу до стратегічного управління.

Ще на початку війни інші представники «Великої четвірки» продемонстрували якісну та оперативну реакцію на зміни політичного та економічного середовища. Deloitte, Ernst & Young (EY) та

PricewaterhouseCoopers (PwC) - продемонстрували гнучкість та стійкість, адаптуючи свою діяльність в Україні під час війни:

1. Deloitte

Deloitte в Україні зосередилася на забезпеченні фізичної безпеки та психологічного добробуту своїх працівників. З початку повномасштабного вторгнення компанія надала можливість співробітникам працювати в обсягах, комфортних для їхніх особистих обставин. Також було здійснено додаткові виплати та надано фінансову допомогу на оренду житла для тих, хто вимушено переїхав у межах України. У партнерстві з компанією «Делойт» в Україні було запущено спецпроект «Об'єднані цінностями», спрямований на висвітлення ролі корпоративних цінностей у побудові людської компанії, що піклується не лише про прибутки, а й про добробут співробітників та клієнтів.

2. Ernst & Young (EY)

У березні 2022 року EY оголосила про вихід з російського ринку, приєднавшись до інших компаній «Великої четвірки» у припиненні діяльності в РФ. Це рішення підкреслило позицію компанії щодо неприйняття агресії та підтримки міжнародних санкцій. EY в Україні продовжила надавати консультаційні послуги, зокрема виступаючи радником у злиттях та поглинаннях ІТ-компаній, що сприяло розвитку технологічного сектору країни навіть в умовах війни.

3. PricewaterhouseCoopers (PwC)

PwC стала однією з перших компаній «Великої четвірки», яка оголосила про припинення співпраці з російською філією після початку війни, демонструючи солідарність з міжнародною спільнотою та підтримку України.

Ці дії свідчать про прагнення компаній «Великої четвірки» підтримувати своїх співробітників, адаптувати бізнес-стратегії та сприяти економічній стійкості України в умовах війни.

Для якісної та точної оцінки поточного стану ринку аудиторських послуг України та реакції ПрАТ «КПМГ Аудит» на зміну політичного та економічного середовища було проведено ряд аналітичних процедур наведених у другому

розділі. Також, було проведено опитування серед експертів, які є працівниками міжнародної аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит». (Додаток А).

Опитування було проведено серед 13 експертів, всі вони є представниками компанії, яка має статус міжнародної. З них близько 39% працює в компанії 1-3 роки, 23% працюють в компанії від 3 до 5 років, 23% мають досвід роботи в компанії більше 5 років та 15% працюють в компанії до 1 року. Дана вибірка свідчить про важливість отриманої думки та результатів дослідження, так як близько 46% респондентів працюють в компанії від 3-х років. Перейдемо до основних тем, які розглянуті у опитуванні.

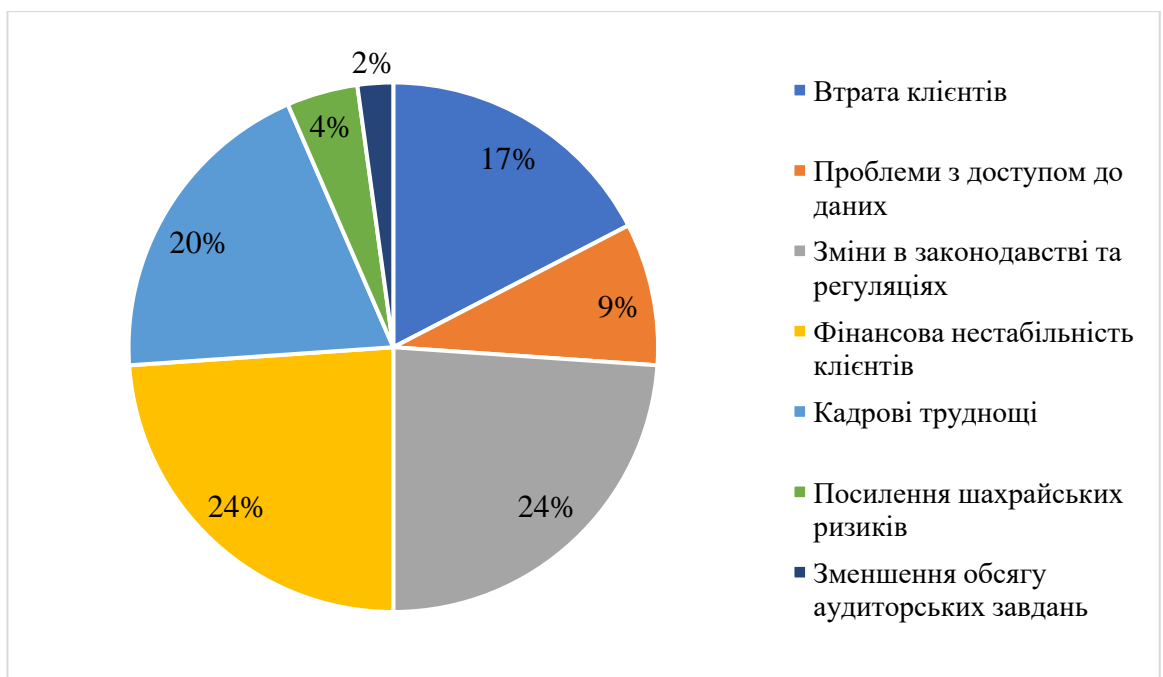


Рис 3.1. Основні виклики аудиторських компаній, які спричинила війна

Джерело: складено автором на основі даних опитування

Більшість респондентів (62%) вважають, що війна значно змінила попит на аудиторські послуги. За шкалою від 1 до 10, де 1 означає мінімальний вплив, а 10 - максимальний, середні оцінки впливу становлять 5-6 балів. Зокрема, 30% опитаних оцінили вплив у 8 балів, ще 30% - у 7 балів. Але інші 40% оцінили вплив у 2-4 бали і як виявилось, це були респонденти які працюють в компанії більше 3-років, що означає їхню обізнаність у даному питанні і вони оцінили ситуацію судячи із власного досвіду, а не отриманої інформації. Це свідчить про те, що міжнародні аудиторські компанії мали розроблені та підготовлені

стратегії у адаптації перших повоєнних років і так само їх клієнти не втрачали рівень ставлення до важливості аудиту. Основні виклики, з якими зіткнулися аудиторські компанії, включають (рис. 3.1):

- Фінансову нестабільність клієнтів (24%);
- Зміни у регуляторних вимогах (24%);
- Кадрові труднощі (міграція, скорочення персоналу) - 20%;
- Втрату клієнтів (17% респондентів);

Дані виклики свідчать про те, що найважче було адаптуватися до суттєвих змін у законодавстві у перші роки війни та не менш легким було перенести втрату певних клієнтів через їх фінансову нестабільність. Таким чином, компанія адаптувалася до змін вигравши тендери нових клієнтів зберігши якісне надання аудиторських послуг. Кадрові труднощі відбулись через релокацію більшості працівників у перші місяці війни на Захід України та Європу, але періоди пандемії вже навчили та підготували робочий персонал до дистанційного формату роботи.



Рис 3.2. Заходи адаптації, які впровадила компанія опитаних експертів

Джерело: складено автором на основі даних опитування

Учасники дослідження не відзначають зростання рівня шахрайських ризиків і фінансових маніпуляцій у компаніях-клієнтах. 60% експертів дали

оцінку ризиків у діапазоні 2-4 балів, що свідчить про низький рівень проблем у цій сфері. Відповідно до отриманих відповідей, аудиторські компанії впроваджують заходи для адаптації до нових умов. Основні адаптаційні заходи включають (рис 3.2):

- Автоматизація процесів та використання аналітичних інструментів (24%);
- Використання дистанційного аудиту (22%);
- Посилення контролю за кібербезпекою (22%);
- Оптимізація витрат (16%).

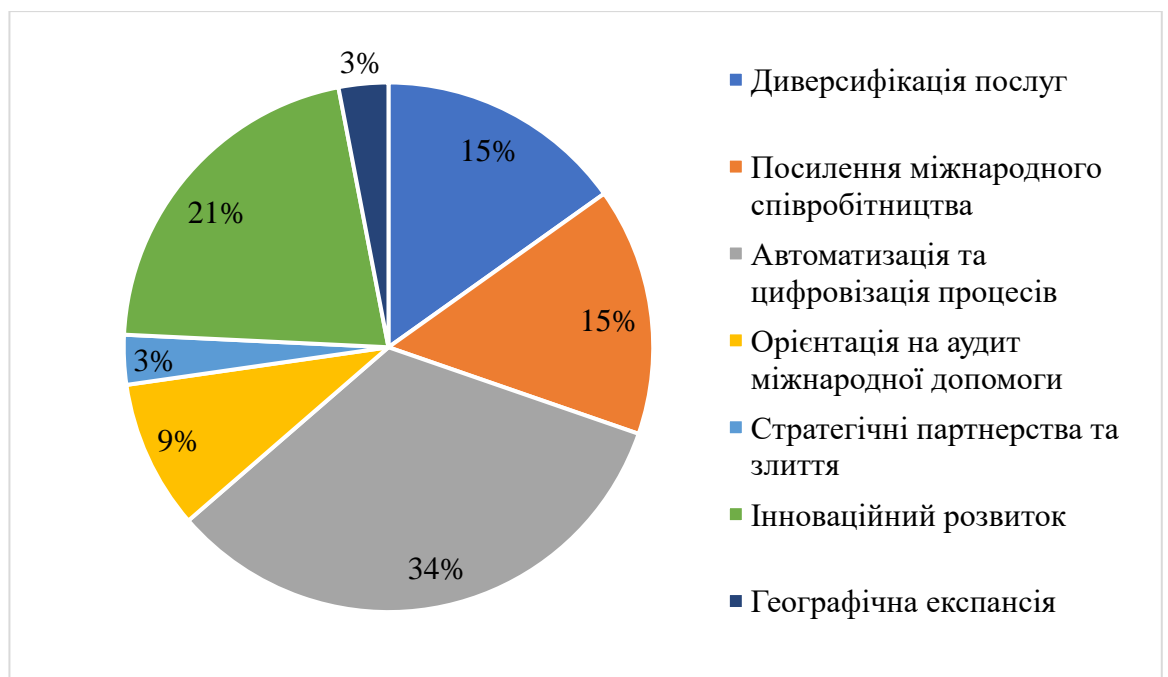


Рис 3.3. Найбільш ефективні стратегії розвитку аудиторських компаній у воєнний час

Джерело: складено автором на основі даних опитування

З минулого питання було задано наступне, а саме які заходи та стратегії розвитку респонденти вважають найбільш ефективними у воєнний час (рис. 3.3) Найбільше респонденти були за автоматизацію та цифровізацію процесів (34%), також 21% голосували за інноваційний розвиток. Це свідчить про дуже велику важливість розвитку автоматизації більшості аудиторських процесів та використання нейронних мереж і AI технологій.

З наступного питання про зміни вимог до аудиторських компаній близько 33% респондентів вважають, що будуть запроваджені нові стандарти прозорості та незалежності аудиторських компаній. Інші 42% вважають, що будуть впроваджені нові стандарти прозорості та нові критерії незалежності аудиторів. А чверть взагалі думає, що не відбудеться суттєвих змін.

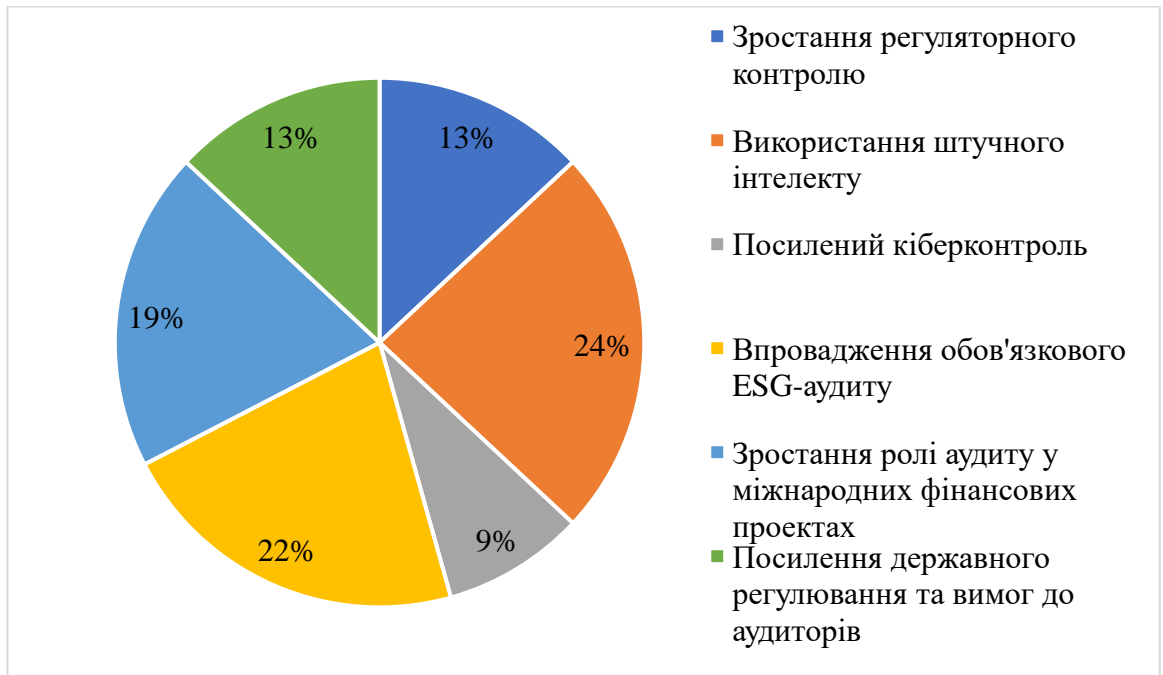


Рис 3.4. Тенденції на ринку аудиторських послуг у наступні 5 років

Джерело: складено автором на основі даних опитування

Виходячи з цього було ще розглянуто питання тенденцій, які бачать експерти на ринку аудиту України в найближчі 5 років (рис. 3.4). Найбільше голосували за використання штучного інтелекту у аудиторській діяльності (24%). Також не менш важливим вважають експерти впровадження обов'язкового ESG-аудиту (22%), що свідчить про екологічну свідомість сучасних представників міжнародних аудиторських компаній в Україні. І звісно опитані люди вважають, що важливим буде аудит різних міжнародних проектів (19%), які будуть в Україні у період післявоєнної відбудови.

Щодо ключових технологічних інновацій, які на думку експертів будуть використовуватись у аудиті в найближчий час, то ними є:

- Використання штучного інтелекту для аналізу фінансової звітності;

- Автоматизація процесу аудиту за допомогою big-data аналітики;
- Використання хмарних технологій та посилення кібербезпеки аудиторських систем;
- Впровадження блокчейн-технологій для верифікації транзакцій

Таким чином, дане опитування надало можливість отримати експертну думку, щодо питань, які будуть важливі у визначенні подальшої стратегії. Опитування показало, що міжнародні аудиторські компанії зіткнулися з серйозними викликами внаслідок війни, серед яких фінансова нестабільність клієнтів, зміни у регуляторних вимогах, кадрові труднощі та втрата клієнтів. Проте компанії успішно впроваджують заходи адаптації, такі як дистанційний аудит, автоматизацію процесів, посилення контролю за кібербезпекою та оптимізацію витрат. В умовах війни найбільш ефективними стратегіями розвитку визнані автоматизація та цифровізація аудиторських процесів та інноваційний розвиток. Майбутні тенденції аудиторського ринку України на найближчі п'ять років включають активне використання штучного інтелекту в аудиті, впровадження обов'язкового ESG-аудиту та аудит міжнародних проектів. Ключові технологічні інновації, що впроваджуватимуться, включають.

На основі проведеного опитування експертів, дослідження тенденцій міжнародного ринку аудиторських послуг, показників економічної діяльності міжнародної аудиторської компанії в Україні, проблем та ризиків її функціонування, результатів SWOT-аналізу, який враховує сильну міжнародну підтримку компанії та високий рівень довіри до бренду, а також необхідність подолання кадрових ризиків і впливу зовнішньополітичних факторів та PESTEL-аналіз, який підкреслює потребу в адаптації до нових вимог у напрямках екології, кібербезпеки та міжнародного регулювання було прийнято рішення про створення комплексної та всесторонньої стратегії розвитку в умовах воєнних викликів. Важливість підходу полягає у тому, що розроблення стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності передбачає створення гнучкої та адаптивної моделі дій, яка дозволить реагувати на виклики

зовнішнього середовища та одночасно використовувати внутрішні резерви для зростання. Для ПрАТ «КПМГ Аудит» такою є «Стратегія диверсифікованого інноваційного зростання з фокусом на цифрову трансформацію, розширення портфеля послуг та розвиток персоналу компанії».



Рис 3.5. Стратегія розвитку ПрАТ «КПМГ Аудит» у воєнний час

Джерело: складено автором самостійно

Одним із ключових стратегічних пріоритетів є цифровізація аудиторських процесів, що передбачає впровадження технологій штучного інтелекту, автоматизованої обробки великих масивів даних (Big Data), аналітичних платформ та програмного забезпечення для дистанційного аудиту. Посилення напряму консалтингу також відіграє важливу роль у стратегії розвитку, зокрема розширення спектра супровідних послуг, включно з податковим плануванням, фінансовим консалтингом, кібербезпекою та трансформаційними проєктами для бізнесу.

Окрему увагу приділено розвитку ESG-послуг, що є відповіддю на глобальний тренд сталого розвитку та зростання попиту на нефінансову звітність, «зелений» аудит і консультування з питань впливу бізнесу на

довкілля. Інвестиції в людський капітал займають центральне місце у стратегії, що включає підвищення кваліфікації працівників, створення умов для постійного навчання та запровадження внутрішніх програм розвитку молодих спеціалістів. Важливим напрямом є також розширення партнерства і клієнтської бази шляхом виходу у нові сектори економіки, співпраці з державними структурами, міжнародними донорами та фондами відновлення інфраструктури.

Очікуваними результатами реалізації стратегії є підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «КПМГ Аудит» на українському ринку, зростання доходів компанії за рахунок диверсифікації послуг зміцнення іміджу інноваційного лідера ринку аудиту та підвищення залученості клієнтів і рівня їхньої довіри. Завдяки комплексному підходу до розвитку, компанія матиме можливість ефективно адаптуватися до змін і продовжити своє зростання навіть в умовах нестабільності. Розглянемо детально кожен напрям стратегії

У світовій практиці аудит дедалі частіше переходить до використання інноваційних цифрових рішень. ПрАТ «КПМГ Аудит», будучи частиною глобальної мережі KPMG, уже активно впроваджує цифрові платформи, але в умовах українського ринку необхідна подальша адаптація й розширення цього процесу.

Зокрема, мова йде про інтеграцію штучного інтелекту у проведення аудиторських процедур - автоматичне виявлення аномалій у фінансовій звітності, розпізнавання ризиків шахрайства, швидке узагальнення великих обсягів фінансових даних. Застосування хмарних технологій, які дозволяють ефективно здійснювати аудит дистанційно, у тому числі в умовах нестабільності чи обмеженого доступу до офісів клієнта є також необхідною ініціативою.

Платформи аналітики великих даних які дозволяють виявити закономірності у фінансовій діяльності клієнтів, спрогнозувати ризики та надати стратегічні рекомендації є ще одним напрямком для подальшого покращення.

Очікуваний ефект, щодо покращення ключових KPI очікується наступним:

- Зменшення тривалості аудиторської перевірки в середньому на 30%;
- Скорочення витрат на проведення аудиту до 20%;
- Підвищення якості перевірок та довіри клієнтів;
- Можливість масштабування сервісів у регіонах з обмеженим фізичним доступом [62].

Для прикладу у 2023 році компанія PwC впровадила власну AI-платформу GL.ai, яка аналізує мільйони транзакцій за лічені хвилини, виявляючи потенційні зони ризику. Аналогічно, KPMG активно просуває свою платформу Clara, яка інтегрує цифрові інструменти в аудит по всьому світу, включаючи український офіс, що є початковим етапом посиленої цифровізації аудиту. Наступним структурним напрямком стратегії є розвиток консалтингових послуг.

Бізнес-клієнти дедалі частіше звертаються до аудиторських компаній за супутніми послугами, які включають консалтинг у сферах податків, трансформацій бізнесу, комплаєнсу, кібербезпеки, реструктуризації та стратегічного управління. Для ПрАТ «КПМГ Аудит» розвиток саме цього напрямку є важливим джерелом зростання прибутковості й конкурентної переваги на ринку.

Основні сегменти консалтингових послуг, які варто посилити:

- Податковий консалтинг - включає підтримку у податковому плануванні, оптимізації податкового навантаження, підготовці до податкових перевірок, оскарженні рішень контролюючих органів. Особливо актуальним є супровід у сфері трансфертного ціноутворення.
- Управлінський консалтинг - стратегічне консультування з питань бізнес-моделі, оптимізації структури управління, операційної ефективності. Корисно для компаній, які адаптуються до ринкових змін, або зазнають злиття/поглинання.

- Фінансовий консалтинг - оцінка інвестиційних проєктів, супровід реструктуризації активів, аналітика капіталовкладень, підготовка до IPO або залучення зовнішніх інвесторів.
- Кіберконсалтинг і кібербезпека - консультування щодо безпеки інформаційних систем, збереження конфіденційності даних, захисту від кібератак, відповідності стандартам.
- Консалтинг у сфері комплаєнсу - оцінка політик і процедур компаній щодо дотримання законодавства, антикорупційних вимог, міжнародних норм фінансового контролю.

Обрані сегменти консалтингових послуг відображають ключові виклики сучасного ринку, з якими стикаються клієнти ПрАТ «КПМГ Аудит», і відповідають на їх актуальні потреби у зменшенні фінансових ризиків та підвищенні операційної ефективності. Податковий консалтинг є визначальним через постійне оновлення податкового законодавства, що змушує підприємства оптимізувати навантаження, забезпечувати своєчасну підготовку до перевірок і ефективно управляти трансфертним ціноутворенням. Ця послуга створює основу для зниження фінансових невизначеностей і мінімізації ризиків, що є критичним для клієнтів у періоди економічних змін.

Управлінський, фінансовий, кіберконсалтинг та консалтинг у сфері комплаєнсу забезпечують стратегічну підтримку підприємствам, дозволяючи адаптувати бізнес-моделі, реструктуризовувати активи та впроваджувати сучасні технологічні рішення для захисту інформації і дотримання нормативних вимог. Ці напрямки консалтингу не лише сприяють підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів, а й допомагають клієнтам вчасно реагувати на зміни ринку та регуляторних вимог, що є необхідним для підтримки довгострокової стабільності бізнесу.

Ці зміни призведуть до диверсифікації доходів компанії, зменшення залежності від традиційного аудиту. Також відбудеться посилення довіри клієнтів через надання комплексного супроводу, що надасть компанії можливість утримання клієнта через довгострокову взаємодію. І звісно це

допоможе підвищити маржинальність - консалтинг часто приносить вищий прибуток на одиницю витрат.

За звітами Deloitte і PwC, які бралися до уваги у другому розділі, частка доходів від консалтингових послуг у 2023 році перевищила 50% у загальній структурі прибутку. У випадку KPMG, за офіційним Звітом про прозорість 2023 року, частка консультаційних доходів в Україні становила близько 34%, що свідчить про високий потенціал подальшого зростання.

Наступним напрямком буде розвиток ESG послуг. У світовому масштабі спостерігається стрімке зростання значущості критеріїв ESG (Environmental, Social, Governance) у діяльності бізнесу. Сталість, екологічна відповідальність, соціальна інклюзивність та належне корпоративне управління стали ключовими аспектами, які цікавлять не лише інвесторів і партнерів, а й державні регулятори, міжнародні фонди, донори та кінцевих споживачів. Європейські регламенти, зокрема Директива CSRD, поступово поширюються і на компанії, що ведуть діяльність в Україні. У таких умовах впровадження та розвиток ESG-послуг набуває стратегічного значення для аудиторських компаній, які прагнуть зберегти позиції на ринку та задовольнити попит клієнтів.

KPMG International вже має глобальну практику консультування у сфері сталого розвитку. Водночас зростаюча актуальність ESG у національному контексті створює широкі можливості для зміцнення цієї лінії послуг. Клієнти компанії, включаючи великі корпорації, банки, інфраструктурні підприємства та енергетичні компанії, вже зараз стикаються з вимогами до оприлюднення нефінансової звітності, оцінки вуглецевого сліду, соціальної відповідальності та корпоративної етики. Багато з них потребують не лише аудиту такої звітності, а й методологічної та консультативної підтримки щодо її формування.

Розвиток ESG-послуг для KPMG в Україні може передбачати як зовнішній аудит нефінансової звітності, так і розробку стратегії сталого розвитку для клієнтів, оцінку впливу на довкілля, впровадження процедур

відповідального постачання, управління соціальними ризиками. Особливу актуальність набуває ESG-експертиза при залученні міжнародного фінансування: міжнародні банки, інвестиційні фонди та донори дедалі частіше ставлять ESG-компонент як ключову умову для підтримки проєктів.

Позитивним прикладом впровадження таких послуг є міжнародна практика офісів KPMG у Великобританії, Нідерландах, Німеччині, де аудит ESG-звітності вже став стандартною послугою. У 2023 році, за даними звіту KPMG Global, попит на ESG-консалтинг зріс на 33% порівняно з попереднім роком. Це підтверджує наявний потенціал і для українського ринку.

Не менш важливим напрямком запропонованої стратегії є розвиток людського капіталу. Людський капітал - це основа успішної роботи аудиторської компанії, адже саме знання, навички, компетентність і досвід працівників визначають якість наданих послуг, здатність впроваджувати інновації та підтримувати довіру клієнтів. Для ПрАТ «КПМГ Аудит» цей вектор є стратегічним не лише через необхідність підвищення продуктивності, але й у зв'язку з потребою збереження й розвитку внутрішньої експертизи в умовах конкуренції за таланти та відтоку кадрів за кордон.

У період воєнного стану й економічної турбулентності кадровий потенціал компанії зазнає додаткових викликів. Частина кваліфікованих фахівців мігрує до безпечніших регіонів або країн, що створює дефіцит професіоналів у сфері аудиту, особливо тих, хто володіє сучасними цифровими навичками, знаннями міжнародних стандартів та розумінням нових галузей, як-от ESG, IT-аудит або фінансовий форензик.

Для подолання цих викликів компанія має зосередитися на декількох ключових ініціативах. По-перше, це системне навчання та сертифікація працівників - ACCA, CIMA, CPA, а також внутрішні програми підвищення кваліфікації, зокрема у сфері автоматизованих аудитів, аналітики даних, міжнародного податкового планування. По-друге, розширення можливостей для віддаленої роботи та гнучких форматів праці дозволить залучати

спеціалістів із різних регіонів України, а також забезпечити безперервність роботи в умовах воєнних ризиків.

Окрему роль відіграє робота з молодими спеціалістами - впровадження програм стажувань, наставництва, кар'єрних треків. За даними звітів KPMG Insight Academy, вже зараз компанія реалізує програми залучення студентів до практики ще на етапі навчання, що створює кадровий резерв на майбутнє. Збереження та розвиток корпоративної культури, внутрішньої мотивації та принципів доброчесності - це також частина стратегічного підходу до людського капіталу.

У перспективі компанія може розглянути створення внутрішнього R&D-хабу для навчання, сертифікації, розробки методологій, підвищення якості послуг і розширення внутрішньої експертизи.

Останнім напрямком є розвиток партнерств та клієнтської бази. У післякризовий період особливої ваги набуває формування стійкої, диверсифікованої клієнтської бази та стратегічних партнерств. Для ПрАТ «КПМГ Аудит», як частини глобальної мережі, наявність широкого спектру клієнтів - від транснаціональних корпорацій до українських державних установ - дозволяє підтримувати фінансову стійкість. Водночас поточні реалії ринку диктують потребу в активнішому розширенні клієнтського портфеля, зокрема у напрямках, що демонструють зростання, попит на консультаційні, цифрові та ESG-послуги.

Умовна «нова хвиля» клієнтів - це компанії, які отримують грантове чи донорське фінансування на відновлення інфраструктури, підприємства, що інтегруються в глобальні ланцюги постачання, організації, які готуються до відповідності стандартам ЄС. Серед них є аграрні компанії, ІТ-компанії, логістичні оператори, енергетичні стартапи, муніципалітети, які наразі впроваджують програми цифровізації, прозорого бюджетування або екологічної модернізації.

У цьому контексті стратегічно важливим є встановлення партнерських зв'язків із:

- міжнародними організаціями (наприклад, ПРООН, USAID, ЄБРР), які потребують аудиту проєктів, фінансованих із донорських джерел;
- українськими міністерствами та агентствами, що залучають міжнародні кошти й реалізують реформи;
- представниками малого та середнього бізнесу, які виходять на нові ринки та потребують адаптованого супроводу.

Компанія також має розширити присутність у професійних асоціаціях, бізнес-альянсах, галузевих форумах, що сприятиме зміцненню іміджу експерта та формуванню каналів довіри.

Особливо важливо в умовах воєнного часу - демонструвати клієнтам гнучкість, готовність до швидких рішень, інноваційність та відкритість до нових викликів. У цьому полягає цінність партнерського підходу - не лише перевіряти, а й допомагати клієнтам трансформуватися.

Розширення клієнтської бази та партнерств у поєднанні з диверсифікацією послуг дозволить ПрАТ «КПМГ Аудит» зміцнити позиції на українському ринку, створити довгострокову економічну стійкість та забезпечити розвиток навіть у період глибоких соціально-економічних трансформацій.

У результаті проведеного стратегічного обґрунтування було розроблено комплексну модель розвитку ПрАТ «КПМГ Аудит» в умовах нестабільності, яка базується на принципах гнучкості, інноваційності та адаптивності до змінного зовнішнього середовища. Стратегія включає п'ять ключових векторів - цифровізацію аудиторських процесів, посилення консалтингового напрямку, розвиток ESG-послуг, інвестування в людський капітал та розширення клієнтської бази й партнерств. Кожен із напрямів має чітке стратегічне обґрунтування, підтриманий світовою практикою, а також відповідає вимогам сучасного ринку.

Цифрова трансформація діяльності дозволить компанії оптимізувати внутрішні процеси, підвищити продуктивність, точність перевірок і знизити витрати. Консалтингова складова відкриває нові джерела прибутку, що менш

залежні від регуляторного тиску та мають вищу маржинальність. Інтеграція ESG-послуг відповідає вимогам міжнародного регулювання та зростаючому запиту інвесторів на прозорість і сталість. Водночас, стратегія враховує важливість людського капіталу - ключового активу компанії - та орієнтується на створення внутрішньої системи навчання, підтримки та розвитку професіоналів. Розширення клієнтської бази дозволяє збалансувати ризики та забезпечити довготривале зростання.

Загалом, обрана стратегія розвитку є логічним продовженням попереднього стратегічного аналізу, відповідає викликам сучасного ринку та дозволяє ПрАТ «КПМГ Аудит» зберігати позиції топ-4 аудиторських компаній в Україні навіть у період нестабільності, демонструючи адаптивність, гнучкість та стійкість.

3.2. Оцінювання економічної ефективності стратегії розвитку міжнародної аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» на ринку України

Успішна реалізація стратегії розвитку передбачає не лише визначення пріоритетних напрямів дій, але й обов'язкову оцінку їхньої економічної доцільності та ефективності. Це дозволяє обґрунтувати очікувану віддачу від реалізації обраного курсу, сформувані фінансові та організаційні орієнтири, а також мінімізувати ризики стратегічних помилок. Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану, нестабільності ринку та обмежених ресурсів.

Для ПрАТ «КПМГ Аудит» важливо оцінити вплив запропонованих стратегічних заходів - цифровізації, розширення консалтингового напрямку, впровадження ESG-послуг, інвестування в персонал та розширення клієнтської бази - на фінансові результати та загальну стійкість компанії. Така оцінка базуватиметься на використанні як фінансових (показники оцінки ефективності інвестицій), так і нефінансових методів (моделювання ключових показників ефективності - КРІ).

Починаючи з аналізу фінансових показників ефективності зроблено висновок, що для успішного функціонування 5-ти напрямків стратегічного

розвитку, які виокремлені в розділі 3.1 потрібні інвестиції. Дані інвестиції є різної величини для кожного з напрямків (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Розподіл інвестицій для стратегії розвитку ПрАТ «КПМГ Аудит»

Напрямок	Стаття витрат	Сума, млн дол
Цифровізація аудиту (10 млн дол)	Модернізація ПЗ	4,0
	ІТ-інфраструктура та кібербезпека	2,0
	Розробка цифрових інструментів	1,5
	Інтеграція систем, API	1,0
	Навчання персоналу	1,5
Консалтинг (8 млн дол)	Аналітичні бази та спеціалізоване ПЗ	3,0
	Залучення зовнішніх експертів	1,5
	Навчання консультантів	1,5
	Онлайн сервісна платформа	1,0
	Маркетинг та просування послуг	1,0
ESG та нефінансова звітність (5 млн дол)	Розробка ESG-стратегії та політик	1,5
	Інфраструктура збору та аналізу ESG-даних	1,0
	Залучення зовнішніх консультантів	0,8
	Сертифікація та впровадження стандартів	0,7
	Навчання персоналу з питань ESG	1,0
Розвиток людського капіталу (6 млн дол)	Навчальні та розвивальні програми	2,0
	Управління талантами та рекрутинг	1,5
	Мотиваційні та бонусні програми	1,0
	Покращення умов праці (офіси, комунікації)	0,5
	Інновації в HR та дослідження	1,0
Розширення клієнтської бази (4 млн дол)	Маркетингові та рекламні кампанії	1,5
	Участь у галузевих заходах	1,0
	Розробка та підтримка цифрових каналів продажу	0,5
	Дослідження ринку та аналітика	0,5
	Залучення партнерів та створення нових каналів збуту	0,5

Джерело: складено автором на основі [36, 64, 77]

Основні напрямки для стратегії розвитку та необхідні суми для фінансування були сформовані посиляючись на річні звіти KPMG та публікації про ефективність інвестицій згідно 3-річного плану розвитку компанії за ключовими напрямками [36, 64, 77]. При виборі сум інвестицій було використано методології, засновані на аналізі кейсів цифрової трансформації провідних світових аудиторських компаній. Наприклад, проекти з

впровадження цифрових платформ, подібних до KPMG Clara або PwC Halo, свідчать про те, що модернізація програмного забезпечення, оновлення IT-інфраструктури, інтеграція різних систем за допомогою API та комплексне навчання персоналу можуть вимагати капіталовкладень у межах 8-12 млн дол. для ПрАТ «КПМГ Аудит» [59]. Аналогічно, для напрямків із меншою масштабністю, таких як розвиток ESG-напрямків, інвестиції в людський капітал та розширення клієнтської бази, суми розподілялися на основі порівняльного аналізу витрат на подібні проекти у відповідних секторах.

У напрямку «Цифровізація аудиту» передбачено використання загальної суми в 10 млн дол. З цієї суми 4 млн дол виділено на модернізацію програмного забезпечення та впровадження ERP-систем, що дозволяє інтегрувати дані підприємства та оптимізувати бізнес-процеси. Далі 2 млн дол спрямовано на оновлення IT-інфраструктури, включаючи апаратне забезпечення та системи кібербезпеки, що забезпечують захист даних і безперебійність роботи. Інвестовано 1,5 млн дол у розробку власних цифрових інструментів, які дозволять автоматизувати процес збору, обробки та аналізу даних, а ще 1 млн дол буде витрачено на інтеграцію різних систем за допомогою створення API, що забезпечить безшовний обмін інформацією. Остаточні 1,5 млн дол спрямовано на навчання персоналу, що є критичним для успішного впровадження нових технологій і адаптації бізнес-процесів до цифрового середовища.

Напрямок «Консалтинг» має загальний бюджет у 8 млн дол. Сума розподілена таким чином, що 3 млн дол виділено на розширення аналітичної бази даних і закупівлю спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволить проводити глибокий аналіз ринку та конкурентів. Для залучення зовнішніх експертів і отримання незалежних консультаційних послуг виділено 1,5 млн дол, що допоможе впровадити найкращі практики та сучасні рішення. Ще 1,5 млн дол направлено на навчання консультантів, що сприятиме підвищенню їх кваліфікації та здатності надавати високоякісні послуги. Інвестиції у створення онлайн-сервісної платформи та інтеграцію CRM-

системи становлять 1 млн дол, а решту - 1 млн дол - буде використано на маркетингові заходи та просування консалтингових послуг.

У напрямку «ESG та нефінансова звітність» передбачено загальну суму в 5 млн дол. З цієї суми 1,5 млн дол направлено на розробку стратегії ESG, створення внутрішніх політик та документів, що регламентують корпоративну відповідальність. Для забезпечення ефективного збору та аналізу ESG-даних виділено 1 млн дол на впровадження відповідних технологій та інтеграцію їх з аналітичними платформами. Залучення зовнішніх консультантів для оцінки поточного стану та розробки рекомендацій отримує 0,8 млн дол, а на сертифікацію та впровадження міжнародних стандартів - 0,7 млн дол. Останні 1 млн дол забезпечать проведення навчальних заходів для персоналу з питань екологічної та соціальної відповідальності.

Напрямок «Розвиток людського капіталу» має бюджет у 6 млн дол. Найбільша частина, 2 млн дол, спрямована на проведення корпоративних тренінгів, семінарів і створення онлайн-платформ для постійного підвищення кваліфікації співробітників. Для впровадження системи управління талантами та рекрутингових кампаній відведено 1,5 млн дол, що дозволить ефективно виявляти та розвивати потенційних лідерів, а також залучати висококваліфікованих спеціалістів. Інвестиції в систему мотивації та бонусні програми складають 1 млн дол, що сприятиме підвищенню продуктивності та лояльності співробітників. На модернізацію умов праці, зокрема, оновлення офісного простору та розвиток внутрішніх комунікацій, виділено 0,5 млн дол. Останні 1 млн дол вкладені в інноваційні програми в сфері HR, включаючи розробку аналітичних інструментів для оцінки ефективності роботи персоналу.

Нарешті, напрямок «Розширення клієнтської бази» розрахований на суму 4 млн дол. У цьому напрямку 1,5 млн дол буде використано на проведення комплексних маркетингових та рекламних кампаній, спрямованих на збільшення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Ще 1 млн дол інвестується у участь у галузевих заходах, виставках і конференціях для

встановлення нових ділових контактів та виходу на ринок. Для розвитку та підтримки цифрових каналів продажу передбачено 0,5 млн дол, що дозволить модернізувати веб-сайт і мобільний додаток та інтегрувати їх з CRM. Інвестиції в дослідження ринку та аналітику складають 0,5 млн дол, що забезпечить своєчасну і точну інформацію для прийняття рішень. Нарешті, 0,5 млн дол буде спрямовано на залучення партнерів і створення нових каналів збуту через розробку спеціальних програм співпраці та стимулювання дистриб'юторів.

Після розподілу інвестицій була проведена оцінка їх ефективності за методом оцінки ефективності інвестиційних проектів використовуючи такі показники як NPV, IRR, DPP, PI. Для оцінки вкладення інвестицій у дану стратегію розвитку було взято ставку дисконтування на рівні 15%. Такий рівень обумовлений необхідністю адекватно врахувати фінансові, економічні та політичні ризики, притаманні сучасному українському бізнес-середовищу. Ставка дисконтування відіграє критичну роль у процесі дисконтування грошових потоків і визначенні чистої теперішньої вартості (NPV), а отже - і в оцінці доцільності інвестицій.

Для розрахунку ставки переважно через специфіку ринку було прийнято рішення щодо використання модифікованого підходу на основі моделі оцінки капітальних активів (САРМ) розглянутого та розрахованого у розділі 1.3. Переходимо до розрахунку ефективності вкладених інвестицій у стратегію розвитку ПрАТ «КПМГ Аудит» за сценарним аналізом (Додаток В, Г, Д).

У межах оптимістичного сценарію передбачається значне покращення макроекономічної ситуації, відновлення ділової активності, стабілізація фінансового сектору та зростання інтересу до сучасних послуг у сфері консалтингу, цифрових технологій та сталого розвитку (ESG). За таких умов результати фінансово-економічної оцінки окремих стратегічних напрямів показують високий рівень ефективності та інвестиційної привабливості (Додаток В).

Найвищу економічну результативність демонструє напрям цифровізації аудиторських процесів. За оцінками грошових потоків, цей проєкт генерує загальний дисконтований потік (DCF) на рівні 14,62 млн дол, а чиста приведена вартість (NPV) становить 4,62 млн дол, що свідчить про суттєвий надлишок над початковими інвестиціями у розмірі 10 млн дол. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,4620, що вказує на отримання кожної 1,46 долара доходу на кожен вкладений гривню інвестицій. Крім того, внутрішня норма прибутковості (IRR) перевищує 31%, а строк окупності інвестицій (DPP) становить 3,34 роки, що є прийнятним значенням у сучасних умовах ризику.

Другим за ефективністю є напрям розширення консалтингових послуг, який демонструє NPV на рівні 3,02 млн дол, PI - 1,3775, а IRR - 31,77%, що також значно перевищує обрану ставку дисконтування у 15%. Цей напрям потребує інвестицій обсягом 8 млн дол і забезпечує DCF у 11,02 млн дол. Такі показники підтверджують високий попит на послуги консалтингу в умовах післякризового відновлення економіки, коли компанії прагнуть адаптуватися до нових умов, зміцнити свої позиції та оптимізувати бізнес-процеси.

Важливим є також напрям розвитку ESG послуг, де, незважаючи на порівняно нижчу початкову інвестицію (5 млн дол), фіксується значна рентабельність (NPV = 2,31 млн дол, IRR = 32,63%, PI = 1,4620). Такий результат зумовлений активним просуванням сталого розвитку у корпоративному секторі, дедалі вищими очікуваннями з боку міжнародних партнерів щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, а також потребою у впровадженні нових стандартів ESG-звітності.

Окремо слід зазначити стратегічну важливість інвестицій у людський капітал, які, хоча й мають дещо нижчі абсолютні значення (NPV = 2,77 млн дол, PI = 1,4617, IRR = 31,62%), але залишаються в межах високої прибутковості. Інвестиції у персонал мають довготривалий ефект, адже формують основу для впровадження інновацій, підвищення якості послуг та

зміцнення репутації компанії. Додатково цей напрям є ключовим у контексті адаптації компанії до трансформаційних змін на ринку праці.

Найменш виражену фінансову вигоду серед обраних напрямів демонструє розширення клієнтської бази, хоча навіть у цьому випадку показники залишаються на достатньому рівні для визнання проєкту ефективним ($NPV = 1,84$ млн дол, $PI = 1,46$, $IRR = 31,62\%$, $DPP = 3,34$ роки). Це може бути пов'язано з тим, що розширення клієнтської бази дає відстрочений ефект та потребує додаткових витрат на маркетинг і просування, але в довгостроковій перспективі формує потенціал зростання.

У межах базового сценарію найвищу інвестиційну ефективність демонструє цифровізація аудиторських процесів, що знову підтверджує стратегічну актуальність даного напрямку (Додаток Г). Початкові інвестиції у розмірі 10 млн дол дозволяють забезпечити чисту приведену вартість (NPV) у 4,62 млн дол, дисконтований потік (DCF) у 12,94 млн дол, а також індекс прибутковості (PI) на рівні 1,2940. Значення внутрішньої норми прибутковості ($IRR = 29,61\%$) свідчить про здатність проєкту генерувати дохід, що значно перевищує ставку дисконту в 15%. Строк окупності інвестицій складає 3,82 роки, що є цілком прийнятним в умовах помірної динаміки.

Розширення консалтингових послуг при вкладеннях 8 млн дол демонструє NPV 2,35 млн дол, DCF 10,35 млн дол, PI та $IRR \approx 25,75\%$. Напрямок розвитку ESG-послуг генерує NPV 1,37 млн дол, $PI = 1,2730$, а IRR складає 22,61%. Інвестиції в людський капітал (6 млн дол) дають NPV 1,76 млн дол, $PI \approx 1,2933$ і IRR 25,75%, а напрям розширення клієнтської бази (4 млн дол) - NPV 1,18 млн дол, $PI \approx 1,2934$ і IRR 25,75%. Ці показники свідчать про доцільність і високий потенціал реалізації стратегічних заходів у базовому сценарії.

Під час моделювання фінансових наслідків реалізації стратегічних напрямів в умовах песимістичного сценарію, найвищу ефективність демонструє також цифровізація аудиторських процесів, незважаючи на складну економічну ситуацію (Додаток Д). Значення NPV становить 0,18 млн дол, при цьому DCF - 10,18 млн дол, а PI - 1,0180, що свідчить про мінімальну,

але все ж таки позитивну прибутковість. Слід також звернути увагу на IRR у 21,73%, що перевищує граничну ставку дисконту (15%), та прийнятний строк окупності - 4,85 роки. У контексті кризи цифровізація дозволяє скоротити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити гнучкість операцій, що є критичним фактором виживання для аудиторської фірми.

Розширення консалтингових послуг у цьому сценарії демонструє NPV 0,22 млн дол, DCF 8,22 млн дол, PI = 1,0275, IRR 16,41% і строк окупності 4,84 роки. Розвиток ESG-послуг падає до NPV 0,07 млн дол, PI = 1,0140 і IRR 16,11%. Інвестиції в людський капітал (NPV 0,17 млн дол, PI = 1,0283, IRR 16,61%) та розширення клієнтської бази (NPV 0,11 млн дол, PI = 1,0275, IRR 16,11%) характеризуються найменшою прибутковістю, проте зберігають позитивний дохідний ефект.

Проведений сценарний аналіз дозволив оцінити економічну ефективність запропонованих стратегічних напрямів розвитку компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» за трьома варіантами макроекономічної ситуації: оптимістичним, базовим та песимістичним. Кожен зі сценаріїв моделює окремий рівень ризиків, ділової активності та фінансової стабільності, а отже дозволяє оцінити життєздатність запропонованих стратегій у динамічному середовищі.

Також, для ПрАТ «КПМГ Аудит», як однієї з провідних аудиторських компаній, комплексний аналіз нефінансових КРІ стає невід'ємною складовою стратегії розвитку. Він дозволяє не лише оцінити внутрішню операційну ефективність, але й виміряти рівень задоволеності клієнтів, інноваційний потенціал компанії та якість розвитку людського капіталу.

Встановлення базових значень для аналізу КРІ ґрунтується на поточних даних компанії, галузевих стандартах та досвіді провідних гравців ринку аудиторських послуг. Такі базові значення є відправною точкою для оцінювання потенційного впливу стратегічних заходів - від впровадження сучасних цифрових рішень та автоматизації процесів до розширення консалтингового портфеля та розвитку систем мотивації персоналу.

Удосконалення операційних показників в цілому формує позитивний вплив на конкурентоспроможність компанії.

Для більш детальної оцінки можливих результатів також було застосовано сценарний аналіз, який розглядає три можливі варіанти розвитку. Такий підхід дозволяє врахувати різні варіанти впливу стратегічних ініціатив на ключові нефінансові показники. Нижче наведена таблиця, яка відображає сценарний аналіз обраних нефінансових КРІ.

Таблиця 3.2

Сценарний аналіз нефінансових КРІ для оцінки ефективності стратегії

Нефінансовий КРІ	Опис КРІ	Базове значення	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Середній час проведення аудиту (дні)	Тривалість завершення аудиту	50 днів	35 днів	40 дні	45 днів
Рівень автоматизації процесів (%)	Частка автоматизованих процесів	40%	60%	50%	45%
Рівень утримання клієнтів (%)	Частка клієнтів, що залишаються з компанією	85%	90%	85%	80%
Задоволеність клієнтів (NPS, бали)	Індекс Net Promoter Score (оцінка лояльності клієнтів)	30 балів	40 балів	30 балів	20 балів
Швидкість обробки даних (годин/аудит)	Час, необхідний для обробки даних за аудит	2 години	1.5 години	2 години	2.2 години
Кількість інноваційних рішень (на рік)	Кількість нововведень, впроваджених у процеси	3 рішення	5 рішень	3 рішення	2 рішення
Задоволеність співробітників (бал/10)	Середня оцінка задоволеності співробітників	7.5/10	8.5/10	7.5/10	7.0/10
Рівень утримання персоналу (%)	Частка співробітників, що залишаються в компанії	90%	95%	90%	85%
Кількість тренінгових програм (на рік)	Кількість навчальних заходів для співробітників	4	6	4	3

Джерело: складено автором самостійно

Встановлене базове значення середнього часу проведення аудиту - 50 днів - ґрунтується на галузевих стандартах для комплексних аудиторських перевірок великих підприємств. Це значення відображає середній цикл аудиторської перевірки, прийнятий на українському ринку, а також узагальнює показники з аналогічних кейсів міжнародних аудиторських компаній. Відсоток автоматизації процесів, встановлений на рівні 40%, є типовим для компаній, що перебувають на стадії початкової цифрової трансформації, коли впроваджуються базові ІТ-інструменти для автоматизації рутинних завдань, але ще не досягнуто повної інтеграції сучасних технологій, таких як аналітика Big Data чи штучний інтелект.

Рівень утримання клієнтів у 85% базується на даних з ринку професійних аудитів, де стабільність взаємовідносин з клієнтами є визначальним чинником успішності. При цьому середній NPS рівень у 30 балів відображає поточний стан задоволеності клієнтів, що характерно для індустрії послуг, де аудиторські фірми змагаються не лише за ціновими умовами, але і за репутацією та якістю сервісу.

Час обробки даних встановлено на 2 години як середній показник, коли аудиторські процеси виконуються з використанням базових цифрових засобів. Дане значення відповідає стандартним процесам у компаніях, де технології вже впроваджені, але ще не оптимізовані до максимально можливих показників. Кількість інноваційних рішень у 3 на рік являє середній рівень впровадження нових технологій у галузі аудиту, що відповідає даним з міжнародних кейсів та публікацій провідних консалтингових компаній.

Базове значення рівня задоволеності співробітників (7.5 з 10) було встановлено на основі внутрішніх опитувань і порівняння з аналогічними компаніями на ринку - цей показник є звичним для організацій, де умови роботи задовільні, проте існує потреба у подальшій мотивації та розвитку. Рівень утримання персоналу у 90% відповідає загальним галузевим стандартам стабільної кадрової політики, а число тренінгових програм - 4

програми на рік - відображає типову корпоративну практику безперервного навчання у великих професійних організаціях.

Для кожного КРІ було окреслено три сценарії розвитку: оптимістичний, базовий та песимістичний. Таке розгортання дозволяє відобразити можливий діапазон зміни показників залежно від рівня впровадження стратегії та зовнішніх впливів.

Зниження середнього часу проведення аудиту у оптимістичному сценарії до 35 днів може бути досягнуто завдяки впровадженню сучасних технологій автоматизації та аналітики, що зменшує час обробки інформації. У базовому сценарії покращення є помірним (до 40 днів), що свідчить про стандартну адаптацію технологій, тоді як песимістичний сценарій (45 днів) покаже, що вплив нововведень не є суттєвим через обмеженість ресурсів або складнощі інтеграції.

Підвищення рівня автоматизації від 40% до 60% у оптимістичному сценарії обумовлено активним впровадженням цифрових рішень, а до 50% - при базовому підході, що відповідає поступовому стрибку, у той час як песимістичний сценарій із зростанням лише до 45% може бути зумовлений низькою ефективністю інтеграції нових технологій.

Збільшення рівня утримання клієнтів до 90% є логічним результатом удосконалення якості послуг, що виникає в результаті скорочення часу проведення аудиту та підвищення його точності. Натомість, у сценарії з незначним розвитком (80%) можна очікувати, що результати стратегії не принесуть значного поліпшення у взаємодії з клієнтами. Зростання NPS до 40 балів у оптимістичному сценарії свідчить про високий рівень задоволеності, тоді як песимістичний сценарій (20 балів) демонструє, що клієнтська лояльність може знизитися, якщо впроваджені заходи не реалізуються належним чином.

Зменшення часу обробки даних з 2 годин до 1.5 години (оптимістичний сценарій) є показником високої ефективності впровадження AI та Big Data-аналітики, що дозволяє оперативно аналізувати великі обсяги інформації.

Базовий сценарій зберігає вихідний рівень, а песимістичний сценарій із невеликим збільшенням часу до 2.2 годин може свідчити про затримки або труднощі у впровадженні інновацій через технічні або організаційні перешкоди.

Щодо кількості інноваційних рішень, збільшення до 5 на рік у оптимістичному сценарії вказує на агресивну інноваційну політику, тоді як зниження до 2 у песимістичному сценарії може бути обумовлено обмеженим бюджетом або труднощами в адаптації нових технологічних рішень до поточних бізнес-процесів.

Покращення задоволеності співробітників до 8.5 балів у оптимістичному сценарії відображає впровадження сучасних політик мотивації та підтримки, а зниження до 7.0 балів у песимістичному сценарії може бути наслідком відсутності достатніх заходів стимулювання та розвитку. Рівень утримання персоналу, який зростає до 95% за оптимістичного варіанту, свідчить про ефективну кадрову політику, тоді як зниження до 85% передбачає можливий відтік кадрів через нетрадиційні умови роботи або недостатню підтримку фахівців. Збільшення кількості тренінгових програм до 6 на рік у оптимістичному сценарії сприятиме швидшому освоєнню нових знань і технологій, а зменшення до 3 програм покаже обмеженість інвестицій у розвиток персоналу.

Варто відзначити, що кожен із наведених КРІ не існує ізольовано. Наприклад, підвищення рівня автоматизації (КРІ 2) безпосередньо впливає на скорочення часу проведення аудиту (КРІ 1) та зменшення часу обробки даних (КРІ 5). Це позитивно відображається на задоволеності клієнтів (КРІ 4), оскільки клієнти отримують послуги швидше та якісніше. Покращення операційної ефективності також сприяє підвищенню внутрішньої мотивації співробітників (КРІ 7) та їх утриманості (КРІ 8), адже автоматизація рутинних процесів знижує стрес і підвищує продуктивність.

Крім того, інноваційна діяльність (КРІ 6) сприяє відкриттю нових ринкових можливостей, що дозволяє підвищити рівень утримання клієнтів

(KPI 3) через збільшення якості аудиторських послуг. Також розвиток людського капіталу (KPI 7, KPI 8, KPI 9) безпосередньо впливає на здатність компанії оперативно впроваджувати інновації та ефективно управляти цифровою трансформацією, що підтверджується зменшенням часів обробки даних (KPI 5).

Описаний сценарний аналіз нефінансових KPI дозволяє комплексно оцінити вплив стратегічних заходів на діяльність ПрАТ «КПМГ Аудит». Ретельно встановлені базові значення, формування оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв забезпечують можливість прогнозування діапазону змін під впливом нових стратегічних ініціатив. Забезпечуючи інтеграцію операційної ефективності, клієнтських показників, технологічних інновацій та розвитку людського капіталу, запропонована модель аналітики демонструє, як успішне впровадження цифрової трансформації та інвестиції у розвиток співробітників можуть призвести до синергійного зростання загальної конкурентоспроможності та стійкості компанії.

Такий підхід дозволяє керівництву зосередитись на найбільш критичних напрямках, оперативно реагувати на зміни ринку та вчасно коригувати стратегію з метою досягнення високих показників якості послуг і задоволеності клієнтів. Таким чином, сценарний аналіз нефінансових KPI є важливим інструментом при ухваленні стратегічних рішень, оскільки дозволяє врахувати взаємозв'язок між різними аспектами діяльності компанії та забезпечити комплексну оцінку її потенціалу в умовах нестабільності. Розглянемо певні рекомендації, для успішної імплементації стратегії розвитку.

Перш за все, важливо встановити систему комплексного моніторингу та регулярного аналізу ключових показників ефективності (KPI). Запровадження інтегрованої системи управління за моделлю Balanced Scorecard дозволить одночасно враховувати фінансові та нефінансові аспекти. Це забезпечить оперативну оцінку якості реалізації стратегічних заходів, дозволить своєчасно виявляти відхилення від встановлених цільових значень та коригувати напрямки розвитку на основі реальних даних. Наявність чітких контрольних

точок і періодичних звітів допоможе керівництву приймати зважені та своєчасні управлінські рішення.

Подальшим кроком є активне впровадження цифрових технологій і автоматизація аудиторських процесів. Рекомендується інвестувати в сучасні платформи аналітики, штучний інтелект та Big Data-технології, що суттєво скоротять час обробки даних, підвищать точність аналізу та зменшать операційні витрати. Водночас слід враховувати, що ефективне впровадження новітніх технологій вимагає не лише фінансових витрат, але й ретельного планування інтеграції, забезпечення кібербезпеки та адаптації робочих процесів. Обов'язковим елементом зусиль є створення інтерактивного середовища, яке дозволить забезпечити зворотний зв'язок від співробітників та клієнтів, що, у свою чергу, сприятиме постійному вдосконаленню процесів.

Розвиток людського капіталу повинен стати одним із стратегічних пріоритетів. Для цього необхідно посилити систему навчання та підвищення кваліфікації співробітників, впровадити програми наставництва і кар'єрного зростання, а також стимулювати внутрішнє комунікування та обмін досвідом. Висока задоволеність і утримання кадрів безпосередньо впливає на здатність компанії впроваджувати інновації, оптимізувати робочі процеси і утримувати конкурентоспроможність. Розробка системи індивідуальних та групових тренінгових програм дозволить не лише підвищувати професійний рівень, але й зміцнювати корпоративну культуру та мотивацію персоналу.

Успішне впровадження стратегії також потребує тісної інтеграції заходів, спрямованих на підвищення задоволеності клієнтів. Рекомендовано розробити програми з формування лояльності, що включають регулярне опитування клієнтів, аналіз отриманих даних (за допомогою NPS та інших індексів) і оперативну корекцію сервісу. Комплексне удосконалення операційної ефективності у поєднанні із високою якістю обслуговування створить позитивний імідж компанії та допоможе утримувати клієнтів, що є важливим чинником для стабільності доходів.

Ключовим аспектом є формування адаптивної системи стратегічного управління, яка дозволить враховувати зовнішні фактори - політичну, економічну, соціальну, технологічну та правову динаміку (аналітичні підходи PESTEL). Аналіз чутливості показників і сценарне моделювання дозволять відчутти вплив різних зовнішніх збурень на корпоративну діяльність та завчасно розробити заходи для мінімізації негативних ефектів.

Нарешті, інтеграція всіх перелічених напрямків - цифровізація аудиторських процесів, посилення консалтингового напрямку, розвиток ESG-послуг, інвестування в людський капітал та розширення клієнтської бази й партнерств - повинна здійснюватися на основі чітких стратегічних пріоритетів та етапного впровадження заходів. Формування синергетичного підходу дозволить створити комплексну модель, в якій кожен компонент посилюватиме інший, забезпечуючи таким чином довгострокову конкурентоспроможність та стабільність ПрАТ «КПМГ Аудит» навіть у умовах зовнішньої невизначеності та змін конструктивного середовища.

Висновки до розділу 3

Розділ 3 присвячено формуванню стратегії розвитку міжнародних аудиторських компаній на українському ринку в умовах нестабільності та воєнних викликів, із спеціальним акцентом на ПрАТ «КПМГ Аудит». У першій частині цього розділу було детально проаналізовано сучасну ситуацію на ринку, розглянуто практичні кроки інформацію про які отримано під час опитування представників міжнародної аудиторської компанії. Було визначено, що основними напрямками стратегічного розвитку є цифровізація аудиторських процесів, розширення консалтингових послуг, розвиток ESG-направків, інвестиції в людський капітал та розширення клієнтської бази.

Далі в підрозділі 3.2 було проведено комплексне оцінювання економічної ефективності запропонованої стратегії, де аналізувалися не лише фінансові показники, але й ключові нефінансові KPI. Розроблено сценарний аналіз, який враховує оптимістичний, базовий та песимістичний варіанти розвитку кожного з KPI, що охоплюють операційну ефективність (зменшення часу

проведення аудиту, підвищення рівня автоматизації), клієнтські показники (рівень утримання клієнтів, NPS), показники цифровізації (швидкість обробки даних, кількість інноваційних рішень) та розвиток людського капіталу (задоволеність співробітників, утримання персоналу, кількість проведених тренінгових програм) та фінансових показників наведених у додатках В, Г, Д. Аналіз показників дозволив виявити наявність синергічних взаємозв'язків між напрямками.

У цілому, зведений сценарний аналіз демонструє, що при оптимістичному варіанті впровадження стратегічних заходів ПрАТ «КПМГ Аудит» може досягти значного покращення фінансових та нефінансових показників, що ототожнюється з підвищенням якості операційної діяльності, збільшенням лояльності клієнтів та зміцненням кадрової бази. Навіть у базовому сценарії покращення достатньо виражені, а при песимістичному варіанті зміни є мінімальними, що свідчить про високий потенціал використання заходів стратегії за умови належних інвестицій та інтеграції технологій.

Таким чином, розроблена стратегія розглядається як ефективна. Комплексний підхід, який поєднує цифрову трансформацію, розширення консалтингових послуг, розвиток ESG-напрямків, інвестиції в людський капітал та розвиток партнерських відносин, дає змогу мінімізувати негативні впливи нестабільного зовнішнього середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії на ринку аудиторських послуг. Це обґрунтовує впевненість у тому, що реалізація даної стратегії розвитку сприятиме стійкому зростанню та ефективному функціонуванню ПрАТ «КПМГ Аудит» в умовах сучасних воєнних викликів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження «Стратегія розвитку міжнародних аудиторських компаній на ринку України в умовах воєнних викликів» дозволило комплексно розглянути як теоретичні засади формування стратегій розвитку компаній, так і специфіку функціонування міжнародних аудиторських фірм в умовах зростаючих зовнішніх викликів. Метою роботи було дослідити особливості функціонування міжнародних аудиторських компаній на українському ринку в умовах воєнних викликів, розробити ефективну стратегію розвитку для ПрАТ «КПМГ Аудит» та виокремити рекомендації щодо удосконалення стратегій розвитку аудиторських компаній.

У першому розділі дослідження було проведено ґрунтовний аналіз теоретичних основ стратегічного управління компаніями. Розглянуто еволюцію поняття «стратегія», його історичні витoki та адаптацію до бізнес-контексту, а також систематизовано основні підходи (класичний, конкурентний, еволюційний, інноваційний). Аналіз наукової літератури дозволив встановити, що успішна стратегія має бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища, інтегрувати елементи традиційного стратегічного планування з інноваційними підходами та орієнтуватися не лише на фінансові, але й на нефінансові аспекти діяльності. У цьому контексті акцент було зроблено на різних моделях, які забезпечують всебічну оцінку діяльності компанії.

Другий розділ присвячено комплексному стратегічному аналізу діяльності міжнародних аудиторських компаній на ринку України. За допомогою SWOT та PESTEL аналізів було виявлено як сильні сторони ПрАТ «КПМГ Аудит» (глобальна мережа KPMG, висока репутація, доступ до передових технологій, досвід співпраці з міжнародними клієнтами), так і слабкі сторони (висока вартість послуг, залежність від зовнішніх нормативних вимог, кадрові ризики). Дослідження зовнішнього середовища виявило низку викликів, серед яких нестабільність економіки, зміни у законодавстві, посилення регуляторного контролю, загроза кібербезпеки та зростання

конкуренції. Водночас, на ринку спостерігається низка можливостей, пов'язаних із зростанням попиту на послуги у сфері ESG, цифрової трансформації та консалтингу, що відкриває перспективи для розширення асортименту послуг та входження на нові ринки.

У третьому розділі було розроблено стратегію розвитку ПрАТ «КПМГ Аудит» з урахуванням особливостей сучасного українського ринку та викликів воєнного стану. Розроблена «Стратегія диверсифікованого інноваційного зростання з фокусом на цифрову трансформацію, розширення портфеля послуг та розвиток персоналу компанії» охоплює п'ять ключових напрямів:

- Цифровізація аудиторських процесів;
- Розширення консалтингових послуг;
- Розвиток ESG-напрямків;
- Інвестиції в людський капітал;
- Розширення клієнтської бази та формування партнерств.

Для кожного із напрямів було окреслено необхідний обсяг інвестицій, визначено очікувані ефекти від впровадження заходів (зниження часу проведення аудиту, зменшення витрат, підвищення рентабельності, скорочення строку окупності) та проведено сценарний аналіз, що враховує оптимістичний, базовий та песимістичний варіанти розвитку.

Аналіз ефекту реалізації стратегії базується не лише на фінансових показниках, а й на ключових нефінансових КРІ, що враховують операційну ефективність, задоволеність клієнтів, технологічну продуктивність та розвиток людського капіталу. Усі ці показники є взаємопов'язаними: зростання рівня автоматизації сприяє скороченню часу проведення аудиту, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів, а підвищення кваліфікації співробітників забезпечує швидке впровадження інноваційних технологій. Сценарний аналіз, представлений у таблицях, демонструє, що за оптимістичного сценарію впровадження стратегії компанія може досягти значного покращення всієї

системи показників, що свідчить про високий потенціал реалізації плану, навіть якщо зовнішнє середовище виявиться сприятливим лише частково.

Виходячи з отриманих результатів аналізу, робота містить практичні рекомендації щодо впровадження стратегії, зокрема:

- Запровадити інтегровану систему моніторингу КРІ на основі Balanced Scorecard;
- Активно інвестувати у цифрові технології та автоматизацію процесів;
- Розвивати кадровий потенціал через системні програми навчання і мотивації;
- Створити механізми зворотного зв'язку як для клієнтів, так і для співробітників, що дозволить оперативно коригувати стратегію;
- Акцентувати увагу на розширенні консалтингових послуг та ESG-напрямах, оскільки вони є одними з ключових драйверів зростання у післякризовий період;
- Забезпечити тісну інтеграцію з глобальними експертами та міжнародними стандартами для підтримки конкурентних позицій.

Комплексний підхід, який поєднує цифрову трансформацію, розширення спектру послуг, інвестиції у людський капітал та формування партнерських відносин, дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність ПрАТ «КПМГ Аудит». Проведений сценарний аналіз, що включає як оптимістичний, так і базовий та песимістичний варіанти розвитку ключових КРІ, вказує на те, що при належному впровадженні стратегічних заходів компанія зможе забезпечити суттєве покращення як фінансових, так і нефінансових показників. Навіть у найскладніших умовах (песимістичний сценарій) стратегія демонструє позитивні результати, оскільки всі ключові показники (NPV, IRR, PI та DPP для фінансових вкладень, а також інші нефінансові КРІ) залишаються на рівнях, що забезпечують повернення інвестицій.

Загалом, магістерська робота демонструє, що впровадження стратегії диверсифікованого інноваційного зростання з фокусом на цифрову трансформацію, розширення консалтингових послуг, розвиток ESG-напрямків, інвестиції у людський капітал та розширення клієнтської бази є ефективним рішенням для ПрАТ «КПМГ Аудит» в умовах воєнних викликів та нестабільності. Комплексний аналіз теоретичних підходів, ринкової ситуації, внутрішніх можливостей компанії та зовнішніх ризиків дозволив сформулювати адаптивну стратегію, що відповідає сучасним вимогам ринку. Проведений сценарний аналіз ключових фінансових та нефінансових показників засвідчує, що навіть у найскладніших умовах розроблена стратегія зберігає потенціал для позитивного економічного ефекту.

Таким чином, на підставі здійсненого аналізу можна стверджувати, що розроблена стратегія розвитку є ефективною і має високий потенціал для забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації ПрАТ «КПМГ Аудит» до динамічних умов сучасного українського ринку аудиторських послуг. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії не лише зберегти свої позиції серед лідерів галузі, а й суттєво посилити свої конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8%282%29__18.
2. Барні, Дж. Б. Ресурси та конкурентоспроможність: як досягати стійкої переваги. Дж. Б. Барні; пер. з англ. Н. Й.: Pearson, 2015. 456 с.
3. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/465>.
4. Гемел, Г. Стратегічне оновлення: Як компанії зростають у турбулентні часи. Г. Гемел; пер. з англ Н. Й.: Harvard Business Review Press, 2018. 368 с.
5. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Вісник Херсонського державного університету. «Економічні науки». 2021. № 46. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf.
6. Джонсон, Г., Сколс, К., Уїттінгтон, Р. Основи стратегічного менеджменту. Г. Джонсон, К. Сколс, Р. Уїттінгтон; пер. з англ. К.: Економіка, 2020. 520 с.
7. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/03/get-ready-for-a-new-level-of-esg-reporting.html>.
8. Задовська О., Артеменко Л. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2018. № 19. С. 5.
9. Звіт незалежного аудитора щодо річної фінансової звітності ПрАТ «КПМГ Аудит» за 2023 рік. Київ, 2024. 35 с. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/05/prat-kpmg-audit-2023-zvit.pdf>

10. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом 2023 рік. Київ, 2024. 129 с. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrayinoyu-ta-YEvropejskym-Soyuzom-za-2023-rik.pdf>.

11. Звіт про прозорість за 2021 рік. Київ, 2024. 62 с. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/08/transparency-report-2021.pdf>

12. Звіт про прозорість за 2023 рік. Київ, 2024. 62 с. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/09/zvit-2023-transparency.pdf>.

13. Звіт про стан аудиторської діяльності в Україні / О. Суворов та ін. Київ, 2024. 30 с. URL: <https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/Звіт-про-стан-ринку-2024.pdf>.

14. І.М Вигівська Н.М Клим Д.О Селецька. Тенденції розвитку ринку аудиторських послуг: міжнародний та вітчизняний вектори. 2023. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8409/54.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

15. Інформація про фіскальні ризики. Міністерство Фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Інформація%20про%20фіскальні%20ризики%20та%20їх%20вплив%20на%20показники%20державного%20бюджету%20у%202025%20році.pdf>.

16. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Збалансована система показників: від стратегії до дії. Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. з англ. К.: Альпіна Паблішерз, 2016. 288 с.

17. Кейс Baker Tilly: як стати лідером думок у сфері аудиту. *TopLead - Visual Content Solutions*. URL: <https://toplead.com.ua/ua/blog/id/keys-baker-tilly-kak-stat-liderom-mnenij-v-sfere-audita-196/>.

18. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи

становлення та проблеми розвитку. Національний університет «Львівська політехніка». 2020. Vol. 2, No. 2. С. 10.

19. Кравець В. В. СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ САРМ У АНАЛІЗІ МЕТОДІВ ОЦІНКИ РИЗИКІВ. 2024. №. 69/2024. С. 7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5257/5201>.

20. Міжнародна економіка: термінологічний словник / Старостіна А.О., Каніщенко О.Л., Кузьома О.Ю. та ін. «НВП «Інтерсервіс», 2017. - 250 с. - С. 205-206.

21. Первинний ринок ОВДП. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/primary-ovdp-chart>.

22. Портер, М. Конкуренція: оновлене видання. М. Портер; пер. з англ. К.: Альпіна Бізнес Букс, 2019. 544 с.

23. ПрАТ "КМПГ Аудит". Звіт про прогрес 2021-2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/08/zvit-pro-prohres-2021-2022.pdf>

24. ПрАТ "КМПГ Аудит". Звіт про прозорість за 2023 рік. Київ, 2024. 62 с. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/09/zvit-2023-transparency.pdf>.

25. ПРАТ КПМГ АУДИТ. *Опендатабот - відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31032100>

26. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2285-IX : станом на 31 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>.

27. Саприкіна М., Уварова О. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Програма розвитку ООН, 2023. 84 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.pdf.

28. Система електронного забезпечення навчання ЗНУ. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/186271/mod_resource/content/1/Лекція%201.pdf.

29. Сталий розвиток та ESG. *KPMG*.
URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/services/consulting/esg.html>.
30. Суворов О., Канцуров О. Звіт про стан аудиторської діяльності в Україні, 01 січня 2022 року - 30 червня 2023 року. Київ, 2023. 26 с. URL: <https://surl.li/xocrmf>
31. ТОВ "ПрайсвотерхаусКуперс Аудит". Звіт про прозорість за 2023 рік. Київ, 2023. 53 с. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-audit-transparency-report-2023.pdf>.
32. ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК». 2023 Звіт про прозорість. Київ, 2024. 34 с. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/transparency-report.html>.
33. ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги». Звіт про прозорість за 2023 рік. Київ, 2024. 56 с. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/uk-ua/campaigns/documents/ey-ukraine-transparency-report-2023-ukr.pdf>.
34. Шандова Н.В. (2017), «Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства», Вісник ЖДТУ 2017. № 1 (79) URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/96700/92371>.
35. Accounting & Auditing Market Size, Share & Forecast Report 2032. *Market Research Reports | Business Intelligence Consulting - Fact.MR*. URL: <https://www.factmr.com/report/accounting-and-auditing-market>.
36. Annual report Financial Year 1 October 2023 - 30 September 2024. Denmark : Dampfærgevej 28 2100 København Ø, 2025. 56 p. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/dk-2025/february/dk-KPMG-Annual-report%202024_Digital-final.pdf?
37. Ansoff H. *Corporate strategy*. New York : McGraw-Hill, 241 p.
38. Apple NPS 2024: Understanding the Success and Implementation. *QuestionPro*. URL: https://www.questionpro.com/blog/apple-nps/#What_is_NPS.

39. Auditing Services Market Size Research Report: Segmentation by Service and Type Impact on Market Landscape, Trends, Drivers, Challenges, Competitive Landscape, Historical Data (2018-2022), Segment-Wise Regional Analysis - Forecast and Analysis (2024-2028). *Market Research Reports - Industry Analysis Size & Trends - Technavio*.
URL: <https://www.technavio.com/report/auditing-services-market-analysis>.
40. Auditproo audit firm's growth opportunities. Auditproo.
URL: <https://auditproo.com/insights/audit-firms-growth-opportunities>.
41. Base erosion and profit shifting (BEPS). *OECD*.
URL: <https://www.oecd.org/en/topics/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html>.
42. Beattie A. How Did Apple Get So Big?. *Investopedia*.
URL: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/042815/story-behind-apples-success.asp>.
43. Big Four accounting firms combined revenue 2009-2024 | Statista. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/473959/big-four-accounting-firms-global-combined-revenue/>.
44. Big four: revenue by function 2024 | statista. *Statista*.
URL: <https://www.statista.com/statistics/250935/big-four-accounting-firms-breakdown-of-revenues/>.
45. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 480 p.
46. Chen J. Economic Value Added (EVA) Definition: Pros and Cons, With Formula. *Investopedia*.
URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/eva.asp#citation-1>.
47. Different Types of Audit Services - Enterslice Pvt Ltd. *Enterslice*.
URL: <https://enterslice.com/learning/different-types-of-audit-services/>.
48. Divisional performance management | ACCA Global. Home | ACCA Global. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/divisional-performance-management.html>.

49. Drucker P.F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 277 p.

50. Foley S. KPMG outpaces Big Four rivals as audit and tax units shine. *Financial Times*. URL: <https://www.ft.com/content/b122f90c-04f3-4b38-8130-02cf60d26971>.

51. Goolsbee A. D., Krueger A. B. A Retrospective Look at Rescuing and Restructuring General Motors and Chrysler. *Journal of Economic Perspectives*. 2015. Vol. 29, no. 2. P. 25.

52. History of the Auditing World. *The CPA Journal*. URL: https://www.cpajournal.com/2020/11/25/history-of-the-auditing-world-part-1/#google_vignette.

53. How Amazon Maintains an Impressive NPS. Retently CX. URL: <https://www.retently.com/blog/amazon-nps/>.

54. IFAC, official source. URL: <https://www.ifac.org/>.

55. IKEA scales up collaborations to include more marginalised groups - IKEA Global. *IKEA*. URL: <https://www.ikea.com/global/en/newsroom/social-responsibility/ikea-scales-up-social-business-collaborations-by-adding-new-impactful-strategic-partners-211210/>.

56. IKEA sustainability report. 2023. 59 p. URL: https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_SUSTAINABILITY_Report_FY_23_20240125_1b190c008f.pdf.

57. Innovation in Audit. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/services/audit/innovation-in-audit.html>.

58. Jackson T. Track 15 key non-financial performance measures for success. ClearPoint Strategy | Best Strategic Planning & Execution Software. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/nonfinancial-performance-measures>.

59. KPMG advances AI integration in KPMG Clara smart audit platform. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/xx/en/media/press->

releases/2025/04/kpmg-advances-ai-integration-in-kpmg-clara-smart-audit-platform.html.

60. KPMG Global Tech Report 2024. *KPMG*.

URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/02/kpmg-global-tech-report-2024.html>.

61. KPMG insight academy. *KPMG*.

URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/kpmg-insight-academy.html>.

62. KPMG Plans \$2 Billion Investment in AI and Cloud Services. *The Wall Street Journal*. URL: <https://www.wsj.com/articles/kpmg-plans-2-billion-investment-in-ai-and-cloud-services-e4fd0dd5>.

63. KPMG в Україні - 30 років. *KPMG*.

URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/12/kpmg-v-ukrayini-30-rokiv.html>.

64. KPMG звітує про стійке зростання у FY24. Американська торговельна палата в Україні. URL: <https://chamber.ua/ua/news/kpmg-zvituie-pro-stiye-zrostannia-u-fy24/>?

65. *KPMG* Послуги.

URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/services/audit.html> .

66. KPMG: Our Impact Plan. 2024. 106 p.

URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/03/our-impact-plan.pdf>.

67. LibGuides: industry research: PESTEL analysis. Home - LibGuides at Washington State University.

URL: <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409>.

68. LibGuides: Industry Research: PESTEL Analysis. *Home - LibGuides at Washington State University*.

URL: <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409>.

69. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press, 458 p.

70. Our checklist to successfully perform an ESG audit. *Greenly : Passez à la comptabilité carbone digitalisée.* URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/our-checklist-to-successfully-perform-an-esg-audit>.

71. Our Growth Pillars. *Home | McDonald's Corporation.* URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-growth-pillars.html>.

72. Our history | stern value management. Stern Value Management | A global management consulting firm and the world's leading advisor on value management, value strategy and value creation. URL: <https://sternvaluemanagement.com/about-us/our-history>.

73. Performance evaluation ROI-RI-EVA | PDF | return on investment | financial capital. Scribd. URL: <https://ru.scribd.com/presentation/464031801/2-Performance-Evaluation-ROI-RI-EVA>.

74. PESTEL Analysis. *Corporate Finance Institute.* URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>.

75. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press, 396 p.

76. Return on Investment (ROI) vs Return on Equity (ROE) vs Return on Assets (ROA) vs Return on Capital (ROC) URL: <https://www.trading212.com/learn/investing-101/roi-roe-roa>.

77. Robust growth for KPMG as global revenues rise 5.1% to US\$ 38.4 billion. *KPMG.* URL: <https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2024/12/robust-growth-for-kpmg-as-global-revenues-rise-5-percent-to-us-dollar-38-point-4-billion.html>.

78. Shifting culture to sustain innovation - Success in tech requires aligning engineering with business goals. Denmark, 2025. 8 p. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2025/shifting-culture-sustain-innovation.pdf>.

79. Standards & Pronouncements. *IAASB.* URL: <https://www.iaasb.org/standards-pronouncements>.

80. Strategy evaluation process: definition, key steps, & best practices. Quantive StrategyAI: End-to-end Strategy Management Software. URL: <https://quantive.com/resources/articles/strategy-evaluation>.

81. SWOT Analysis. *Corporate Finance Institute*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>.

82. Tamara Gordieieva Arutiun Tsaturian. Analysis of trends and determinants of the «Big 4» companies in the global audit market. *Economics and management of enterprise*. 2023. P. 6.

83. The balanced scorecard-measures that drive performance. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.

84. Top 10 accounting firms in the world (2025) (largest firms). *The Big 4 Accounting Firms*. URL: <https://big4accountingfirms.com/top-10-accounting-firms/>.

85. Types of Audits and Services | Office of Internal Audit | The University of Southern Mississippi. *The University of Southern Mississippi*. URL: <https://www.usm.edu/internal-audit/types-audits-and-services-0.php>.

ДОДАТКИ**ДОДАТОК А****Анкета опитування експертів ринку аудиторських послуг України**

Шановний(а) респондент(е),

Дякуємо за участь в опитуванні! Ваші відповіді допоможуть оцінити вплив воєнних умов на діяльність міжнародних аудиторських компаній в Україні, визначити ефективність стратегій їх адаптації та перспективи розвитку ринку аудиту. Опитування є анонімним, а його результати будуть використані виключно в наукових цілях.

1. Ваша професійна роль:

- Представник міжнародної аудиторської компанії
- Представник української аудиторської компанії
- Клієнт аудиторських послуг (бізнес)
- Незалежний експерт/консультант
- Представник державного регуляторного органу
- Інше (вказіть): _____

2. Як довго ви працюєте у сфері аудиту/консалтингу?

- Менше 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- Більше 5 років

3. Чи має ваша компанія міжнародний статус?

- Так
- Ні
- Частково (наприклад, співпраця з міжнародними партнерами)

4. **Оцініть, будь ласка, як на вашу думку війна вплинула на попит на аудиторські послуги в Україні? (за шкалою 1 до 10, де 1 - мінімальний вплив, 10 - максимальний вплив)**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. **Які основні виклики аудиторських компаній спричинила війна? (можна обрати кілька варіантів)**

- Втрата клієнтів
- Зменшення обсягу аудиторських завдань
- Проблеми з доступом до даних для аудиту
- Зміни у законодавстві та регуляціях
- Фінансова нестабільність клієнтів
- Кадрові труднощі (міграція, скорочення персоналу)
- Посилення шахрайських ризиків
- Зниження якості фінансової звітності клієнтів
- Інше (вказіть): _____

6. **Оцініть, будь ласка, як на вашу думку війна вплинула на рівень шахрайських ризиків та фінансових маніпуляцій у компаніях-клієнтах? (за шкалою від 1 до 10, де 1 - мінімальний вплив, 10 - максимальний вплив)**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. **Які заходи адаптації ваша компанія впровадила? (можна обрати кілька варіантів)**

- Використання дистанційного аудиту
- Запровадження автоматизованих аналітичних інструментів
- Посилення контролю за кібербезпекою
- Оптимізація витрат
- Нові методики оцінки фінансової стійкості клієнтів

- Перехід до співпраці з міжнародними партнерами
- Впровадження ESG-аудиту
- Інше (вказіть): _____

8. Які стратегії розвитку аудиторських компаній вважаєте найбільш ефективними у воєнний час?

- Диверсифікація послуг
- Посилення міжнародного співробітництва
- Автоматизація та цифровізація процесів
- Орієнтація на аудит міжнародної допомоги
- Стратегічні партнерства та злиття
- Інноваційний розвиток
- Географічна експансія

9. Як війна вплинула на фінансову стійкість вашої аудиторської компанії?

- Прибутковість зросла
- Фінансова ситуація залишилася стабільною
- Дохідність знизилася
- Компанія зазнала серйозних фінансових труднощів

10. Чи знайомі ви зі Звітом про стан аудиторської діяльності в Україні 2024 року від ОСНАД?

- Так, детально ознайомлений(-а)
- Так, на загальному рівні
- Чув(-ла), але не вивчав(-ла)
- Ні, але зацікавлений(-а)

11. Як ви оцінюєте вплив регуляторних змін, описаних у звіті, на аудиторську діяльність?

- Покращили якість аудиту
- Ускладнили діяльність аудиторських компаній
- Не вплинули суттєво
- Не можу оцінити

12. **Які тенденції аудиту ви вбачаєте у найближчі 5 років?** (можна обрати кілька варіантів)

- Зростання регуляторного контролю
- Використання штучного інтелекту
- Посилений кіберконтроль
- Впровадження обов'язкового ESG-аудиту
- Зростання ролі аудиту у міжнародних фінансових проєктах
- Посилення державного регулювання та вимог до аудиторів
- Зниження кількості аудиторських компаній через економічні

труднощі

13. **Як, на вашу думку, зміняться вимоги до аудиторських компаній після війни?**

Будуть впроваджені нові стандарти прозорості для перевірки міжнародної фінансової допомоги

Відбудеться адаптація національних стандартів до міжнародних норм (IFRS, ISA)

Будуть впроваджені нові критерії незалежності аудиторів

Жодних суттєвих змін не відбудеться

14. **Які технологічні інновації стануть ключовими для розвитку аудиторської діяльності в Україні?** (можна обрати кілька варіантів)

Використання штучного інтелекту для аналізу фінансової звітності

Впровадження блокчейн-технологій для верифікації транзакцій

- Автоматизація процесу аудиту за допомогою big data-аналітики
 - Використання хмарних технологій для зберігання та обробки фінансових даних
 - Посилення кібербезпеки аудиторських систем
- ◆ Дякуємо за вашу участь! ◆

ДОДАТОК Б

Сценарний аналіз стратегії розвитку компанії

Стратегічний напрям	Показник	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Цифровізація аудитів	Очікуване зростання доходів (%)	15	10	5
Цифровізація аудитів	Додаткові інвестиції (млн дол)	10	10	10
Цифровізація аудитів	Очікуване зниження витрат (%)	20	15	10
Цифровізація аудитів	Очікувана рентабельність напрямку (%)	75	68	60
Цифровізація аудитів	Час повернення інвестицій (років)	2	3	4
Консалтингові послуги	Очікуване зростання доходів (%)	25	18	10
Консалтингові послуги	Додаткові інвестиції (млн дол)	8	8	8
Консалтингові послуги	Очікуване зниження витрат (%)	10	7	5
Консалтингові послуги	Очікувана рентабельність напрямку (%)	70	65	58
Консалтингові послуги	Час повернення інвестицій (років)	2,5	3	4
ESG та нефінансова звітність	Очікуване зростання доходів (%)	20	15	7

ESG та нефінансова звітність	Додаткові інвестиції (млн дол)	5	5	5
ESG та нефінансова звітність	Очікуване зниження витрат (%)	5	3	2
ESG та нефінансова звітність	Очікувана рентабельність на пряму (%)	60	55	48
ESG та нефінансова звітність	Час повернення інвестицій (років)	2	2,5	3,5
Розвиток людського капіталу	Очікуване зростання доходів (%)	10	7	3
Розвиток людського капіталу	Додаткові інвестиції (млн дол)	6	6	6
Розвиток людського капіталу	Очікуване зниження витрат (%)	0	0	0
Розвиток людського капіталу	Очікувана рентабельність на пряму (%)	50	45	40
Розвиток людського капіталу	Час повернення інвестицій (років)	3	3,5	4
Розширення клієнтської бази	Очікуване зростання доходів (%)	18	12	6
Розширення клієнтської бази	Додаткові інвестиції (млн дол)	4	4	4
Розширення клієнтської бази	Очікуване зниження витрат (%)	0	0	0
Розширення клієнтської бази	Очікувана рентабельність на пряму (%)	55	50	42
Розширення клієнтської бази	Час повернення інвестицій (років)	2,5	3	4

Джерело: складено автором самостійно

ДОДАТОК В

Розрахунок ефективності вкладених інвестицій у стратегію розвитку

ПрАТ «КПМГ Аудит» за оптимістичним сценарієм

Сценарій	Оптимістичний				
	Цифровізація аудиторських процесів	Розширення консалтингових послуг	Розвиток ESG послуг	Інвестиції в людський капітал	Розширення клієнтської бази
Початкові інвестиції	-10	-8	-5	-6	-4
Cash Flow Рік 1	3,5	2,8	1,75	2,1	1,4
Cash Flow Рік 2	4	3,2	2	2,4	1,6
Cash Flow Рік 3	4,5	3,7	2,25	2,7	1,8
Cash Flow Рік 4	5	4,2	2,5	3	2
Cash Flow Рік 5	5,5	4,7	2,75	3,3	2,2
DCF	14,62	11,02	7,31	8,77	5,84
NPV	4,62	3,02	2,31	2,77	1,84
IRR (%)	31,62%	31,77%	32,63%	31,62%	31,62%
DPP (років)	3,34	3,30	3,34	3,34	3,34
PI	1,4620	1,3775	1,4620	1,4617	1,4600

Джерело: складено автором самостійно

ДОДАТОК Г

Розрахунок ефективності вкладених інвестицій у стратегію розвитку

ПрАТ «КПМГ Аудит» за базовим сценарієм

Сценарій	Базовий				
	Цифровізація аудиторських процесів	Розширення консалтингових послуг	Розвиток ESG послуг	Інвестиції в людський капітал	Розширення клієнтської бази
Початкові інвестиції	-10	-8	-5	-6	-4
Cash Flow Рік 1	3	2,4	1,5	1,8	1,2
Cash Flow Рік 2	3,5	2,8	1,75	2,1	1,4
Cash Flow Рік 3	4	3,2	2	2,4	1,6
Cash Flow Рік 4	4,5	3,6	2,25	2,7	1,8
Cash Flow Рік 5	5	4	2,5	3	2
DCF	12,94	10,35	6,47	7,76	5,18

NPV	2,94	2,35	1,47	1,76	1,18
IRR (%)	29,61%	25,75%	25,75%	25,75%	25,75%
DPP (років)	3,82	3,82	3,82	3,82	3,82
PI	1,2940	1,2938	1,2940	1,2933	1,2950

Джерело: складено автором самостійно

ДОДАТОК Д

Розрахунок ефективності вкладених інвестицій у стратегію розвитку

ПрАТ «КПМГ Аудит» за песимістичним сценарієм

Сценарій	Песимістичний				
	Цифровізація аудиторських процесів	Розширення консалтингових послуг	Розвиток ESG послуг	Інвестиції в людський капітал	Розширення клієнтської бази
Початкові інвестиції	-10	-8	-5	-6	-4
Cash Flow Рік 1	2,5	2	1,25	1,5	1
Cash Flow Рік 2	3	2,4	1,5	1,8	1,2
Cash Flow Рік 3	3,2	2,56	1,6	1,92	1,28
Cash Flow Рік 4	3,4	2,72	1,7	2,04	1,36
Cash Flow Рік 5	3,6	2,88	1,8	2,16	1,44
DCF	10,18	8,22	5,14	6,17	4,11
NPV	0,18	0,22	0,14	0,17	0,11
IRR (%)	21,73%	16,11%	16,11%	16,11%	16,11%
DPP (років)	4,85	4,85	4,85	4,85	4,84
PI	1,0180	1,0275	1,0280	1,0283	1,0275

Джерело: складено автором самостійно