

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

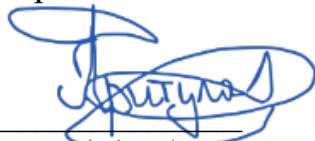
студента 2 курсу магістратури денної форми навчання  
спеціальності 051 Економіка  
освітньої програми «Економіка бізнесу»  
Притули Ігоря Олеговича

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Шаульська Лариса Володимирівна

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

Студент \_\_\_\_\_



(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від  
«15» травня 2023 р., протокол №11.

Завідувач кафедри економіки підприємства,  
доктор економічних наук, професор  
Филюк Галина Михайлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ .....	6
1.1. Сутність та зміст стратегічного планування .....	6
1.2. Стратегічне середовище бізнесу: чинники, стейкхолдери, аналіз.....	9
1.3. Шляхи формування та реалізації стратегії розвитку бізнесу .....	16
РОЗДІЛ 2. СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ТОВ «КПМГ УКРАЇНА» .....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КПМГ Україна».....	23
2.2. Характеристика стратегії компанії ТОВ «КПМГ Україна».....	32
2.3. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «КПМГ Україна» .....	36
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ТОВ «КПМГ УКРАЇНА».....	57
3.1. Розробка заходів щодо покращення стратегії розвитку компанії ТОВ «КПМГ Україна».....	57
3.2. Економічне обґрунтування впровадження рекомендацій щодо покращення стратегії розвитку компанії ТОВ «КПМГ Україна».....	65
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	82

## ВСТУП

**Актуальним завданням** розвитку економіки України на сьогоднішній день є досягнення збалансованого економічного розвитку, забезпечення стабільної зайнятості та створення умов розвитку бізнесу, наповнення державного і місцевих бюджетів. В умовах війни зростає значущість розвитку підприємницької активності та діяльності підприємств і організацій, що орієнтовані на потреби споживачів та отримання прибутку. Для цього необхідним є правильне планування стратегій розвитку суб'єктів господарювання.

У сучасній економіці України відбувається зміна умов функціонування організацій, що пов'язана зі зростанням мобільності зовнішніх факторів та їх впливу на внутрішнє середовище. Така ситуація вимагає застосування нових стратегій управління, щоб забезпечити майбутній успіх підприємств та установ. Одним із ключових факторів є стратегічне управління, яке базується на забезпеченні балансу між потенціалом компанії та її оточенням, що дає змогу вирішувати проблеми та досягати успіху в майбутньому.

У складних умовах ринкової конкуренції, які швидко змінюються, необхідно не тільки стежити за внутрішнім станом компанії, але також розробляти довгострокову стратегію, яка дозволить їй ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі вчасно.

Концепція стратегії розвитку компанії є ключовою в теорії стратегічного управління, оскільки вона відображає поєднання між цілями, можливостями та умовами (зовнішнім та внутрішнім середовищем). Відповідно до цілей бізнесу, стратегія визначає шляхи, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні плани в конкурентні переваги, враховуючи вплив зовнішніх факторів. Без цього ефективна адаптація до стратегічних змін у невизначеному та змінюючому середовищі буде неможливою. Ускладнення ситуації також може виникати внаслідок несумісності процесів, що відбуваються всередині підприємства, та неефективного управління господарською діяльністю у відповідності з ринковими вимогами.

Стратегія допомагає підприємству знайти оптимальний шлях розвитку та створити ключові конкурентні переваги, підготуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечити взаємозв'язок між ресурсами та зовнішніми факторами, вирішувати проблеми, управляти діяльністю різних підрозділів та поліпшувати контроль на підприємстві.

Наукові праці зарубіжних та вітчизняних дослідників, таких як А. Чандлер, М. Портер, Ф. Котлер, Р. Минцберг, У. Кінг, А. В. Шегда, Л. В. Шаульська, В.В. Македон, С.М. Клименко, О. М. Сумець, Л. А. Бондаренко, А. М. Баланович та ін. відображають **теоретичні та практичні аспекти** створення стратегії розвитку підприємств. Безумовно, численні дослідження зазначених авторів сприяють полегшенню пошуку рішень у сфері стратегічного розвитку підприємства. Вони також не знижують актуальності нашого дослідження, а навпаки, підкреслюють важливість вирішення проблемних питань, пов'язаних з оцінкою стратегії в економіці нашого часу.

**Мета** даної дипломної роботи полягає у проведенні дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного планування розвитку бізнесу, в обґрунтуванні його важливості та в розробці ефективних шляхів впровадження стратегічних ініціатив, що відповідають вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно виконати **такі завдання:**

- дослідити теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування з метою розкриття його сутності та важливості в бізнесі;
- дослідити чинники, що впливають на формування стратегії розвитку та способи їх аналізу;
- проаналізувати шляхи формування та реалізації стратегії розвитку бізнесу;
- провести діагностику підприємства ТОВ «КПМГ Україна» та охарактеризувати його стратегію розвитку;

- дослідити практичні аспекти стратегічного планування розвитку бізнесу на прикладі ТОВ «КПМГ Україна» на основі стратегічного аналізу діяльності компанії;
- розробити заходи щодо вдосконалення стратегії планування ТОВ «КПМГ Україна».

**Об’єкт дослідження:** загальна система стратегічного планування на ТОВ «КПМГ Україна».

**Предмет дослідження:** формування та реалізація стратегії розвитку ТОВ «КПМГ Україна».

**Методи дослідження:** SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, дерево цілей, екстраполяційний метод.

**Апробація результатів дослідження:** матеріали дослідження пройшли апробацію на науково-практичній он-лайн конференції «Бізнес України в період післявоєнної модернізації» 16 лютого 2023 р., м. Київ. Також опубліковані тези «Модель оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання підприємства», випуск 22, 2023 р., м.Київ.

**Структура роботи включає** вступ, три розділи, загальні висновки, список використаної літератури, що містить 40 найменувань, 5 додатків. Ілюстративний матеріал роботи містить 20 таблиць і 18 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

### **1.1. Сутність та зміст стратегічного планування**

На сьогоднішній день середовище, в якому функціонують підприємства, характеризується динамічністю та невизначеністю. В умовах війни та нестабільного ринку гарантом стійкої позиції для підприємства є правильно сформульована та обґрунтована стратегія розвитку. Ця стратегія заснована на оптимальному використанні ресурсів підприємства, оптимізації асортименту продукції або послуг, максимізації повернення інвестицій та задоволенні потреб споживачів у якості продукції та обслуговування. Стратегія розвитку підприємства охоплює не тільки перелік дій та методів досягнення цілей, але й передбачає виникнення можливих ризиків, щоб вчасно адаптуватися до нових умов [3].

З метою чіткого розуміння поняття «стратегія розвитку» детальніше розглянемо сутність даної категорії, дослідивши поняття «стратегії» та «розвитку».

Стратегія є планом дій суб'єкта управління з метою досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності. Вона визначає загальну концепцію того, як організація буде розв'язувати проблеми та розподіляти обмежені ресурси для досягнення своїх головних цілей [8]. Головна мета стратегії полягає в перетворенні організації з її поточного стану до бажаного майбутнього стану за допомогою визначення найбільш ефективних дій.

Поняття розвитку відображає перехід від поточного стану до іншого, який вважається більш ефективним та доцільним для діяльності. Розвиток є важливою умовою досягнення довгострокових конкурентних переваг та ефективного функціонування організації в майбутньому. Науковці визначають розвиток підприємства як процес, пов'язаний зі створенням нових цілей, формуванням інноваційних системних та структурних характеристик. Розвиток підприємства охоплює зростання, розширення, поліпшення та вдосконалення [7].

Процес розвитку підприємства переважає вирішення протиріч між головною метою розвитку підприємства і зовнішнім середовищем. Головним інструментом для досягнення визначеної мети, що змінює характер функціонування системи та підвищує потенціал підприємства є внутрішньосистемні зміни або введення нових елементів і зв'язків [4].

Планування та цілеспрямований перехід підприємства в більш перспективний стан є ключовим для його ефективного та динамічного розвитку. Цей перехід можливий завдяки системі довгострокових цілей та методів, які визначають стратегію розвитку підприємства. Система цих методів та інструментів є частиною генеральної стратегії підприємства, яка включає у себе розподіл та використання наявних ресурсів (виробничих, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних) для досягнення мети в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів [6].

В науковій літературі існують суперечливі думки щодо ототожнення сутності понять «стратегія розвитку» і «стратегія підприємства». Тому доцільно проаналізувати дані категорії. Стратегія розглядається вченими як спосіб реалізації мети. Мета описує ідеальний стан, який людина намагається досягнути, використовуючи свої зусилля. У свою чергу, стратегія розвитку передбачає досягнення певного результату в результаті здійснення конкретних дій. Результат - це кінцевий наслідок певної дії, який може бути виміряно якісно або кількісно. Тому ототожнювати «стратегію» зі «стратегією розвитку» не доцільно, оскільки інтегральна, диференціальна модель дій, якою організація керується в процесі діяльності з метою досягнення довгострокових цілей є саме стратегія; а стратегія розвитку підприємства передбачає безперервне вдосконалення бізнес-процесів та збільшення якісних і кількісних показників, що дозволяє забезпечити стійку життєздатність організації в умовах жорсткої конкуренції [13].

У літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «стратегія розвитку».

Таблиця 1.1

## Підходи до сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Сутність	Джерело
1	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.	Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю.
2	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.	Клименко С.М.
3	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.	Македон В.В.
4	Визначення основних довготермінових цілей та завдань підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.	Чадлер
5	Підготовка наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів для досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем.	Олійник Л.В., Кузнецова А.П.
6	Завдання, політика та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги в конкурентній боротьбі.	Г. Мінцберг Дж. Куїни

Джерело: [17, 11, 21, 22, 15]

Узагальнюючи наведені визначення, можна зазначити, що стратегією розвитку підприємства є процес формування довгострокового плану діяльності підприємства з урахуванням особливостей його діяльності, потенціалу та наявних ресурсів, які забезпечать йому конкурентні переваги та досягнення поставлених цілей.

Стратегія розвитку підприємства забезпечує його перспективи і визначає його позиціонування на ринку. Проте, така стратегія має бути гнучкою, щоб забезпечити можливість внесення відповідних коректив, які підвищуватимуть або зберігатимуть ефективність діяльності підприємства [36].



Рис. 1.1. Основні характеристики сутності стратегії розвитку підприємства

Джерело: [13]

Довгострокова гнучка стратегія розвитку підприємства - це план інноваційних дій з певним рівнем ризику, що ґрунтується на ретельному вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, залежить від участі людського фактора і потребує фінансування для досягнення результатів, збільшення конкурентоспроможності продукції та самого підприємства [13].

## 1.2. Стратегічне середовище бізнесу: чинники, стейкхолдери, аналіз

Перш за все, визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства залежить від докладного вивчення його внутрішнього стану та зовнішнього середовища. Поділ факторів середовища підприємства на дві великі групи - зовнішні та внутрішні - є найбільш розповсюдженим. Внутрішні чинники поділяються на основні та другорядні. Внутрішні чинники включають чинники, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства і на які воно може впливати. Внутрішні основні чинники визначають результати роботи підприємства, а внутрішні другорядні чинники - це структурні зрушення в складі продукції та порушення господарської і технологічної дисципліни [14].

Чинники зовнішнього середовища є тими, що не залежать від діяльності підприємства. Серед них виділяють галузеві, державні та глобальні фактори.

Галузеві фактори пов'язані з галузевою діяльністю підприємства, змінами в галузі та взаємодією з контрагентами та споживачами. Державні фактори пов'язані з економічною політикою країни, нововведеннями у техніці та технологіях, правовим полем, інвестиційним кліматом та рівнем тінізації економіки. Глобальні фактори пов'язані з глобалізацією ринку, станом світового фінансового ринку, ринку нанотехнологій та інноваційних продуктів, а також міжнародною економічною конкуренцією [18].

Один з відомих підходів до формування стратегії розвитку підприємств є стейкхолдерський підхід, який базується на урахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін при розробленні стратегії розвитку організації. Стейкхолдери можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми особами, чий інтереси мають вплив або можуть вплинути на процес стратегічного планування [9].

Г. Мінцберг перший хто започаткував залучення стейкхолдерів до стратегічного управління фірмою. Він вважає, що головне завдання в цьому процесі полягає в інтегруванні відносин та інтересів акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників, громад та інших груп зацікавлених сторін на шляху, що забезпечує довгостроковий успіх фірми.

Стейкхолдерський підхід акцентує увагу на інвестуванні в стосунки з тими, хто зацікавлений у розвитку підприємства. Даний підхід дозволяє формувати стратегічні цілі підприємства у відповідності із зовнішнім середовищем, забезпечує єдність у реалізації стратегії розвитку підприємства, вимагає спільних зусиль керівників, виконавців та зацікавлених сторін. Формування спільного бачення майбутнього підприємства дозволяє швидшими темпами досягнути його [30].

Тому необхідно проводити ідентифікацію головних учасників та їх інтереси, зважаючи на їхню різноманітність, суперечливість й здатність змінюватися під впливом різних чинників. Саме завдяки стейкхолдерам організація отримує доступ до необхідних ресурсів, що забезпечує здатність розвиватися, бути конкурентоспроможними, отримувати прибуток. На рис. показано основних стейкхолдерів організацій.



Рис. 1.2. Ключові внутрішні і зовнішні стейкхолдери організації

Джерело: [30]

Головні інтереси стейкхолдерів пов'язуються з уникненням ризиків: акціонери прагнуть гарантій досягнення поставлених цілей організації; працівники прагнуть переконаності в стабільному роботі компанії та відсутності загрози втрати робочого місця; у довгостроковій перспективі інвестори очікують, що компанія буде надійною та їх інвестиції будуть ефективними; постачальники прагнуть зниження ризиків неплатоспроможності організації; державні інстанції прагнуть мати достовірну інформацію про бізнес та його перспективи розвитку [33].

Стейкхолдерський підхід має бути системно інтегрований в управлінську практику та використовуватися як інструмент зниження нефінансових ризиків, створення інноваційних конкурентних переваг та додаткової вартості для усіх учасників соціально-економічних відносин» [18].

Для розроблення комплексного стратегічного плану розвитку підприємства використовують стратегічний аналіз підприємства та його середовища. Цей аналіз дозволяє забезпечити науково обґрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розвитку організації.

Кожен з авторів має різний, унікальний підхід до стратегічного аналізу. Для деяких з них, стратегічний аналіз полягає у визначенні напрямків розвитку

підприємства на основі оцінки його поточної стратегії. Інші вважають, що стратегічний аналіз полягає у дослідженні потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) та факторів зовнішнього середовища, які є важливими для розробки стратегії розвитку. Інші ж пропонують розглядати стратегічний аналіз як окрему наукову дисципліну, що має на меті вивчення стратегічних альтернатив, базуючись на діалектико-матеріалістичному підході до пізнання дійсності та забезпечення підтримки стратегічного менеджменту на всіх етапах управлінського циклу. Таким чином, стратегічний аналіз – це процес вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства та умов його функціонування у довгостроковій перспективі, а також засіб перетворення даних, отриманих під час аналізу середовища, в базу даних для прийняття стратегічних рішень [24, 34].

Для підготовки комплексного стратегічного плану розвитку організації проводять стратегічний аналіз її функціонування в середовищі. Це включає оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність діяльності, а також формулювання відповідних висновків.

Існує декілька популярних моделей стратегічного аналізу, які використовуються при розробці стратегій, серед яких можна виділити: SWOT-аналіз, що включає аналіз зовнішнього середовища щодо можливостей та загроз, а також внутрішнього середовища щодо сильних і слабких сторін підприємства; модель SPACE, яка оцінює стратегічну позицію та дії підприємства; збалансовану систему показників (BSC); аналіз темпів росту ринку та відносної частки підприємства на ринку (матриця Бостонської консалтингової групи, або BCG); аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу (модель GE/McKinsey); аналіз привабливості галузі та конкурентної позиції (модель Shell/DPM); аналіз стратегії щодо ринків та продуктів (матриця Ансоффа); аналіз життєвого циклу галузі та відносного становища на ринку (модель ADL/LC) [21].

В даній роботі в ході стратегічного аналізу використовуватимемо SWOT-аналіз, SPACE-аналіз.

Один з найбільш популярних методів загального аналізу середовища є SWOT-аналіз. Його основна ідея полягає в тому, щоб розглянути зовнішні та внутрішні стратегічні фактори, які впливають на діяльність підприємства, і на цій основі створити стратегічні альтернативи, що враховують різні поєднання стратегічних факторів. Фактори внутрішнього середовища об'єкта аналізу можуть бути сильними (S) та слабкими (W) сторонами, а факторами зовнішнього середовища - можливості (O) та загрози (T) [1].

SWOT-аналіз має на меті проведення діагностики бізнес-середовища з експертною метою, щоб виявити тенденції його розвитку, сформувані базові гіпотези про перспективи діяльності підприємства та його конкурентоспроможність, а також визначити альтернативні напрями стратегічного розвитку.

За допомогою SWOT-аналізу можна проаналізувати взаємозв'язки між сильними та слабкими сторонами підприємства та зовнішніми можливостями та загрозами для розробки системи заходів, необхідних при формуванні стратегії. Це здійснюється через розширену матрицю SWOT-аналізу, в якій утворюються чотири поля: поле «СІМ» (сила і можливості), поле «СІЗ» (сила і загрози), поле «СЛМ» (слабкість і можливості), поле «СЛЗ» (слабкість і загрози), що дозволяє обґрунтувати систему заходів, необхідних для формування стратегії підприємства (табл. 1.2) [19].

Таблиця 1.2

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	1. 2. ...	1. 2. ...
Сильні сторони 1. 2. ...	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони 1. 2. ...	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

Джерело: [36]

Пропонуємо розглянути інший підхід до формування стратегії - метод SPACE (оцінка стратегічної позиції та дій). Цей метод використовується для аналізу ситуації та вибору типу стратегії для підприємства. SPACE-аналіз дозволяє оцінити привабливість бізнесу та конкурентоспроможність компанії з системним та комплексним підходом. Основним елементом методу є матриця стратегічного стану підприємства, яка побудована на основі оцінки наступних факторів: факторів стабільності середовища (СС), факторів привабливості галузі (ПГ), факторів конкурентоспроможності підприємства (КП) та факторів фінансової стабільності (ФС). Після оцінки кожного з цих факторів застосовується експертна оцінка [5].

На наступному етапі SPACE-аналізу проводиться відображення зважених оцінок критеріїв на системі координат ХОУ, де кожна з половин осі Х та У представляє відповідну групу критеріїв.

Для визначення вектора рекомендованої стратегії необхідно знайти координати точки Р (Х; У) за допомогою формул, що застосовуються [16]:

$$X = ПГ - КП, \quad (1.1)$$

де ПГ – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність підприємства.

$$Y = ФС - СС, \quad (1.2)$$

де ФС – фінансова стабільність;

СС – стабільність середовища.

Після виконання описаних раніше кроків, ми зможемо зрозуміти стратегічне положення підприємства, виходячи з того, як далеко кожен з кутів чотирикутника знаходиться від центру (рис. 1.3) [14].

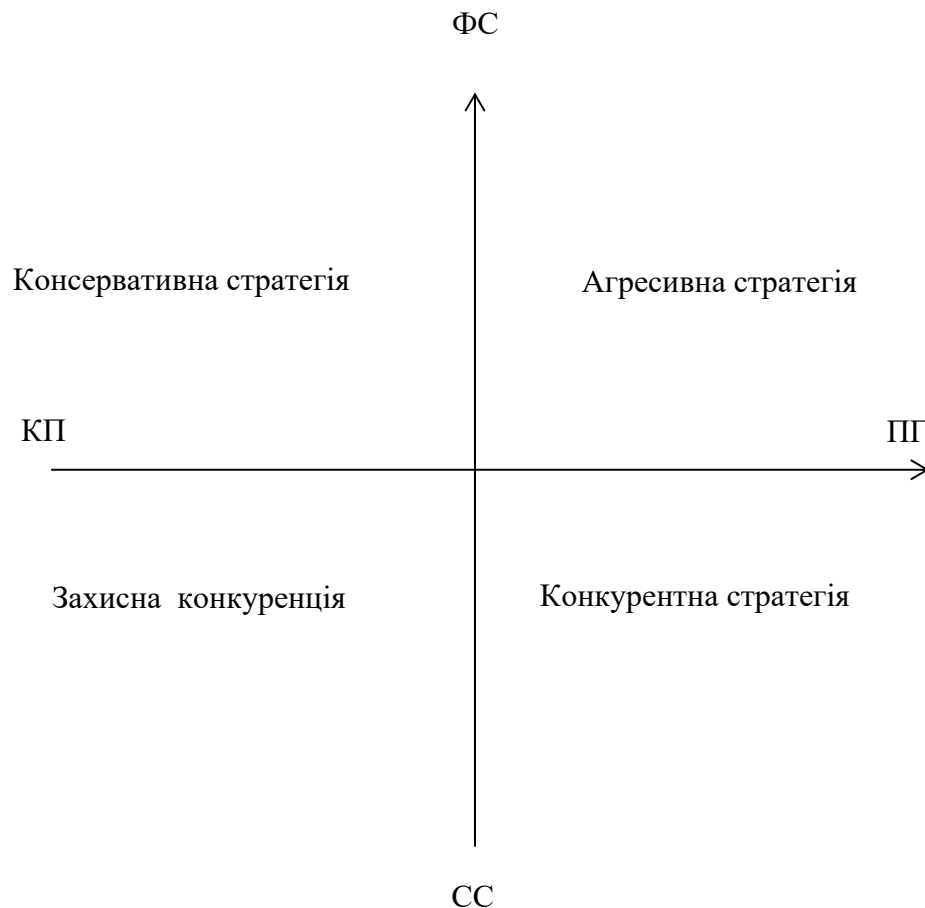


Рис. 1.3. Матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE-аналізу

Джерело: [10]

Кожен з чотирьох стратегічних квадрантів відображає одну з можливих стратегічних зон компанії:

1) Агресивна. Цей стан характерний для привабливої галузі промисловості з незначною невизначеністю ситуації. Компанія отримує конкурентні переваги, які може зберегти та посилити, використовуючи фінансові ресурси. Загрози не є значними, тому зазвичай слід зосередитися на забезпеченні власних інтересів. Основні напрямки: розширення виробництва та продажів; цінова війна з конкурентами; розвиток нових секторів ринку; підтримка бренду;

2) Конкурентна. Цей стан характерний для привабливої галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній ситуації. Важливим фактором є фінансовий потенціал, тому зазвичай слід зменшити загрози, пов'язані

з втратою фінансування. Основні стратегії: знаходження фінансових ресурсів та розвиток збутових мереж;

3) Консервативна. Цей стан зазвичай характерний для стабільних ринків з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля слід зосередити на фінансовій стабілізації. Основним фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні стратегії: зниження собівартості та підвищення якості товару, скорочення виробництва та зайнятості на більш перспективних ринках;

4) Оборонна. Такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але має недостатню кількість фахівців з потрібними навичками та знаннями для розвитку проекту [10].

Таким чином, основна мета стратегічного аналізу зовнішнього середовища полягає у виділенні ключових факторів, які найбільш суттєво впливають на успіх діяльності підприємства. Завдяки постійному моніторингу змін цих факторів можна передбачити нові можливості та потенційні загрози. Отримані результати дають можливість підприємству вчасно реагувати на появу загроз та можливостей, розробляти стратегії розвитку та досягнення цілей організації.

### **1.3. Шляхи формування та реалізації стратегії розвитку бізнесу**

Організація, щоб бути успішною, повинна працювати як єдиний організм, а стратегія є ключовою складовою цього процесу. Аналіз багатьох досліджень показує, що наукові підходи до формування стратегій та їх структуризації потребують оновлення та подальшого розвитку як на науковому, так і на практичному рівнях. Це обумовлено відсутністю науково обґрунтованої послідовності етапів формування стратегії, принципів її реалізації та методичних рекомендацій, які б враховували різні характеристики підприємств [35]. Для правильного визначення стратегії необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Лише маючи чітке уявлення про стан підприємства на ринку та враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, яка допоможе досягти поставленої мети та фінансових результатів.

Щоб розробити ефективну стратегію розвитку підприємства, необхідно спочатку ретельно спланувати процес її розробки, вирішивши послідовність етапів, керуючись принципами розробки та вивчаючи необхідні чинники [12].

У своїй науковій праці Муляр Т.С. сформулював кілька принципів, які повинні бути враховані при розробці стратегії розвитку підприємства. Серед них можна виокремити наступні:

- спрямованість на довгострокові глобальні цілі підприємства та економічні інтереси його власників;

- розгляд багатьох варіантів напрямків розвитку, що визначається динамікою зовнішнього середовища;

- постійна адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями і т.д. [23].

Таблиця 1.3

#### Основні підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства

№	Автор	Характеристика підходу
1	І. Ансофф	Виділяє дев'ять етапів розроблення: 1) внутрішня оцінка фірми; 2) оцінка зовнішніх можливостей; 3) формулювання цілей і вибір завдань; 4) рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; 5) вибір конкурентної стратегії; 6) формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.
2	А. Томпсон., А.Дж. Стрікленд	Розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу формування і реалізації стратегії підприємства: 1) визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; 3) формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; 4) реалізація стратегічного плану; 5) оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану

## Продовження таблиці 1.3

3	М. Мескон	Вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів: 1) вибору місії фірми; 2) формулювання цілей фірми; 3) аналізу зовнішнього середовища; 4) управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; 5) аналізу стратегічних альтернатив; 6) вибору стратегії; 7) реалізації стратегії; 8) управління і планування, реалізації і контроль; 9) реалізації стратегічного плану; 10) оцінки стратегії.
5	Подольян Т.В.	Визначає наступні етапи формування стратегії розвитку підприємства: 1) аналіз зовнішнього середовища організації; 2) внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; 3) визначення місії і цілей організації; 4) розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; 5) розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; 6) реалізація стратегії; 7) оцінка результатів і зворотний зв'язок.
6	Бондаренко Л.А.	Пропонує наступну послідовність розробки стратегії підприємства: 1) концепція управління організацією 2) аналіз зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та конкурентоспроможності; 3) діагноз сильних та слабких сторін підприємства; 4) прогноз тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього середовища; 5) цілі діяльності організацій; 6) стратегія розвитку підприємства; 7) система планів та програм розвитку організації; 8) підсистеми забезпечення виконання планів, формування управління; 9) стратегічний контроль діяльності системи стратегічного управління.

Джерело: [7, 23, 26]

Розробка стратегії є процесом, який складається з послідовних, циклічних та безперервних етапів, оскільки в конкурентному середовищі постійно відбуваються зміни. Кожне підприємство може мати свій унікальний підхід до розробки стратегії, оскільки він може залежати від різних факторів та впливів. Однак у всіх підходах передбачається дослідження цілей та завдань підприємства в процесі розвитку, а також аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз в конкурентному середовищі, а також використання ресурсів [23].

Якщо розглядати стратегію розвитку українських підприємств, то зазвичай вона проходить кілька етапів:

- 1) Визначення місії та цілей підприємства.
- 2) Аналіз зовнішнього середовища, де необхідно детально визначити фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства, наприклад, економічна нестабільність, корупція, низька ефективність державного регулювання, реформи тощо.
- 3) Оцінка слабких та сильних сторін діяльності підприємства за допомогою SWOT-аналізу.
- 4) Формування стратегічних цілей розвитку підприємства як єдину систему цілей.
- 5) Розробка та оцінка альтернатив для розвитку підприємства, вибір найбільш оптимальної.
- 6) Впровадження стратегії розвитку підприємства.
- 7) Відстеження етапів реалізації та впровадження стратегії і її коригування за необхідності.
- 8) Оцінка реалізованої стратегії та її недоліків для коригування діючої стратегії або розробки нової [18].

На сучасному підприємстві формування стратегії є процесом, що складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків. Кожен блок відповідає певному етапу життєвого циклу підприємства: концептуальний, стратегічний, тактичний та блок коригування [32].

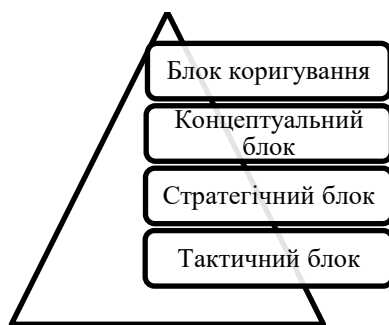


Рис. 1.4. Алгоритм формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: [32]

У коригувальному блоці проводиться перевірка бачення, перегляд цінностей і місії, а також формування альтернативної стратегії. Концептуальний блок можна

визначити як етап народження життєвого циклу підприємства, де формується бачення, місія та цінності компанії. Під час стратегічного блоку встановлюються політика підприємства, стратегічні цілі та стратегія. Тактичний блок відповідає етапу зрілості життєвого циклу підприємства, де відбувається створення організацій, тактичних цілей і тактики [32].

Процес реалізації стратегії розвитку підприємства зображено на рис.1.5.



Рис. 1.5. Процес реалізації стратегії розвитку на підприємстві

Джерело: [29]

Отже, вірно розроблена стратегія розвитку підприємства дозволить отримати наступні переваги: зміцнення конкурентних позицій на ринку завдяки

налагодженню взаємозв'язків; узгодження діяльності всіх учасників на внутрішні та зовнішні потреби ринків завдяки загальній координації. Ефективне впровадження стратегії розвитку підприємства забезпечить можливість використовувати сучасні методи виробництва, що дозволить отримати продукцію високої якості, розширити ринки збуту, оптимізувати витрати на виробництво, просунути продукцію та збільшити кількість робочих місць [29].

У складних умовах невизначеності, діяльність підприємства має бути спрямована не тільки на виживання, але й на безперервний розвиток. Для цього необхідно створити стратегію розвитку, яка дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, запровадити нові методи, покращити якісні показники та розширити ринки.

В ході визначення сутності поняття «стратегія розвитку» було спростовано припущення щодо ототожнення її зі «стратегією підприємства», оскільки стратегія підприємства є моделлю досягнення цілей підприємства, а стратегія розвитку передбачає результат безперервного удосконалення діяльності організації. Аналіз різних підходів до розуміння сутності стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити її довгостроковий план, що включає комплекс рішень з вибору напрямку розвитку, формування основних цілей та ефективного використання потенціалу, щоб створити сприятливі умови для успішного подолання основних стадій розвитку [37].

Важливим етапом в процесі формування стратегії розвитку підприємства є вивчення середовища, в якому воно здійснює свою діяльність. Поділ факторів, які впливають на середовище підприємства, найчастіше здійснюють на дві категорії - зовнішні та внутрішні.

В ході дослідження середовища функціонування компанії є потреба у визначенні стейкхолдерів та їх інтересів. Підприємствам потрібна підтримка від тих, хто може вплинути на них, та розробка стратегії впливу на ці фактори, що є необхідною умовою для виживання в умовах жорсткої конкуренції.

Аналіз середовища стратегічного розвитку підприємства здійснюється за допомогою використання методів стратегічного аналізу, основними серед яких є SWOT-аналіз, SPACE; BSC; GE/McKinsey; Shell/DPM; матриця; ADL/LC та інші.

Вивчення наукової літератури свідчить про відсутність єдиного підходу щодо визначення послідовності етапів процесу формування стратегії, принципів його здійснення. Це свідчить про те, що етапи розробки стратегії не є стандартними для всіх підприємств, оскільки майже завжди вони є трудомісткими та залежать від різних факторів. Проте всі підходи передбачають дослідження цілей та завдань підприємства в процесі розвитку, а також аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у конкурентному середовищі, ресурсів та інших аспектів.

## РОЗДІЛ 2. СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ТОВ «КПМГ УКРАЇНА»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КПМГ Україна»

KPMG є зареєстрованим товарним знаком, який відомий як найменування фірм-членів мережі KPMG International Limited. Права на використання найменування і товарного знаку фірм-членів закріплені в угодах з KPMG International. Кожна фірма-член мережі є незалежною юридичною особою з власною структурою володіння та управління, і несе відповідальність за свої дії.

Український підрозділ KPMG працює в Україні з 1992 року, надаючи аудиторські, податкові, юридичні та консультаційні послуги. KPMG в Україні складається з Товариства з обмеженою відповідальністю «КПМГ-Україна» та Приватного акціонерного товариства «КПМГ Аудит», і має офіси в Києві (головний офіс) та Львові.

Таблиця 2.1

#### Основні відомості про ТОВ «КПМГ Україна»

Повна назва Товариства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КПМГУКРАЇНА"
Скорочена назва Товариства	ТОВ "КПМГ-УКРАЇНА"
Ознака особи	Юридична
Форма власності	Приватна
Код за ЄДРПОУ	21534148
Місцезнаходження:	Україна, 01010, місто Київ, вул.Московська (Печерський р-н), будинок 32/2
Дата державної реєстрації	Дата державної реєстрації: 25.07.2001 року Дата запису: 21.09.2005 року
Номер запису в ЄДР	1 074 120 0000 010382

Джерело: [2]

Товариство з обмеженою відповідальністю «КПМГ Україна» зареєстровано відповідно до Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та «Про зовнішньоекономічну діяльність», а також інших законодавчих актів. Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, печатки та штампи зі своїм найменуванням та керується чинним законодавством та внутрішніми нормативними документами.

Статутом Товариства з обмеженою відповідальністю «КПМГ Україна», затвердженим рішенням учасника № 7 від 28 жовтня 2020 року, передбачено, що статутний капітал товариства складає 8 617 017,98 грн та розподіляється між учасниками за їхніми вкладами.

Таблиця 2.2

## Структура статутного капіталу ТОВ «КПМГ Україна»

№	Учасники Товариства:	Частка у статутному капіталі	Сума
		%	грн
1	КОМПАНІЯ "КПМГ ЛІМІТЕД", Місцезнаходження: Сполучене Королівство, О.ГЕРНСІ, Г ІІ ЗАП, а/с 25, Рідженсі Корт, Глатенї Еспланейд, Ст. Пітер Порт,	100,00	8 617 017,98
Всього:		100,00	8 617 017,98

Джерело: [2]

Станом на 22.11.2021, компанія ТОВ «КПМГ-УКРАЇНА» здійснює такі види діяльності:

**- основні коди:**

- 69.20 - надання послуг у галузі обліку та аудиту, консультування щодо оподаткування.

**- додаткові коди:**

- 68.31 - діяльність агентств по операціям з нерухомості;
- 69.10 - діяльність у сфері права;
- 7010 - діяльність головних компаній;
- 70.22 - консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 7312 - представлення реклами в ЗМІ;
- 74.90 - інші види професійної, наукової та технічної роботи, включаючи науково-дослідну діяльність;
- 82.91 - діяльність в сфері збору платежів та ведення кредитної історії.

ТОВ «КПМГ Україна» надає широкий перелік послуг в розрізі перелічених вище видів діяльності. Компанія пропонує різноманітні послуги в Україні, зокрема:

- Аудит фінансової звітності, консультаційні послуги у сфері бухгалтерського обліку та переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ);

- Податкове і юридичне консультування, включаючи ведення обліку та підготовку звітності, оподаткування юридичних та іноземних юридичних осіб, юридичні послуги, вирішення податкових спорів, злиття і поглинання, управління персоналом, трансфертне ціноутворення, митні процедури і міжнародна торгівля;

- Консультаційні послуги у галузі інвестицій та ринків капіталу, супроводження корпоративних угод, корпоративних фінансів, реструктуризації, управління ризиками, обліку та звітності, форензику, внутрішнього аудиту, управління ризиками та дотримання нормативних вимог, управлінського консультування та інформаційних технологій.

Крім того, у ТОВ «КПМГ Україна» існує галузева спеціалізацію послуг, що є основною характеристикою бізнес-підходу KPMG. У компанії вважають, що для задоволення вимог клієнтів потрібно глибоко розуміти їх галузь, тому постійно розширюють свої знання про ті галузі, в яких надають свої послуги:

- обслуговування компаній, які працюють у сфері роздрібної торгівлі, виробляють та продають харчові продукти, напої, одяг, товари широкого вжитку та предмети розкоші та інші;

- обслуговування компаній, які працюють у сфері надання фінансових послуг (що включає роботу з фінансовими установами та компаніями, які займаються роздрібним, корпоративним та інвестиційним банкінгом, управлінням інвестиціями та страховими компаніями);

- агробізнес (сільськогосподарські підприємства);

- енергетика та природні ресурси (практика роботи з організаціями нафтогазового сектора, виробниками електроенергії та комунальними підприємствам, виробниками енергії з поновлюваних джерел, металургійними та гірничовидобувними компаніями);

- охорона здоров'я та фармацевтика;

- технології (практика роботи з компаніями електронної галузі, сектора розробок програмного забезпечення; інформаційних послуг);

- інфраструктура, транспорт, логістика (робота з компаніями сектора інфраструктури та транспорту);

- державний сектор (робота з організаціями на різних рівнях державного управління України, включаючи державні та місцеві органи влади; практика роботи з державними підприємствами і банками, муніципальними організаціями).

Товариство надає повну та достовірну фінансову інформацію у своїй звітності відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та вимог, що стосуються організації бухгалтерського обліку та звітності в Україні. Концептуальна основа за НП(с)БО використовується для складання фінансової звітності. Бухгалтерський облік Товариства проводиться за допомогою комп'ютерної техніки та програмного забезпечення SAP.

Ведення бухгалтерського обліку відповідає вимогам Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.99 року зі змінами та доповненнями, а також національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та Інструкції «Про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій», затвердженої наказом Мінфіну України від 30.11.99 року № 291 зі змінами та доповненнями та інших нормативних документів, що стосуються організаційного обліку [2].

Ми проведемо аналіз фінансово-економічного стану компанії на підставі звітності, яку надає ТОВ «КПМГ Україна». Ця характеристика є однією з ключових для визначення успішності підприємства і залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності.

Аналізуючи основні фінансові показники для ТОВ «КПМГ Україна», бачимо, що виручка від реалізації, собівартість, власний капітал, довгострокові зобов'язання та нерозподілений прибуток мають тенденцію до збільшення з 2018 по 2021 рік. Щодо валового прибутку, то з 2018 по 2021 рік спостерігається тенденція до збільшення, а в 2021 році даний показник зменшився на 3,39%.

Таблиця 2.3

## Основні фінансові показники, тис.грн

Показник	Звітний період				Темп росту, %		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Виручка від реалізації	206 995	286 154	397 599	415 344	38	39	4
Валовий прибуток	81 290	111 725	158 166	152 803	37	42	-3
Прибуток/збиток за період (чистий дохід)	5 217	683	19 787	8 572	-87	2 797	-57
Собівартість реалізованої продукції	125 705	174 429	239 433	262 541	39	37	10
Усього активи	95 405	143 068	142 712	168 334	50	0	18
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	31 452	25 471	17 565	51 281	-19	-31	192
Власний капітал	10 748	11 858	31 432	34 205	10	165	9
Довгострокові зобов'язання	18 628	15 453	20 545	22 326	-17	33	9
Нерозподілений прибуток	2 131	3 241	22 815	25 588	52	604	12

Джерело: створено автором на основі даних звітності

Зміна чистого доходу протягом досліджуваних років є нерівномірною: в 2019 році чистий дохід зменшився на 86,91 %, в 2020 році збільшився на 2797,07 %, в 2021 році зменшився на 56,68 %.

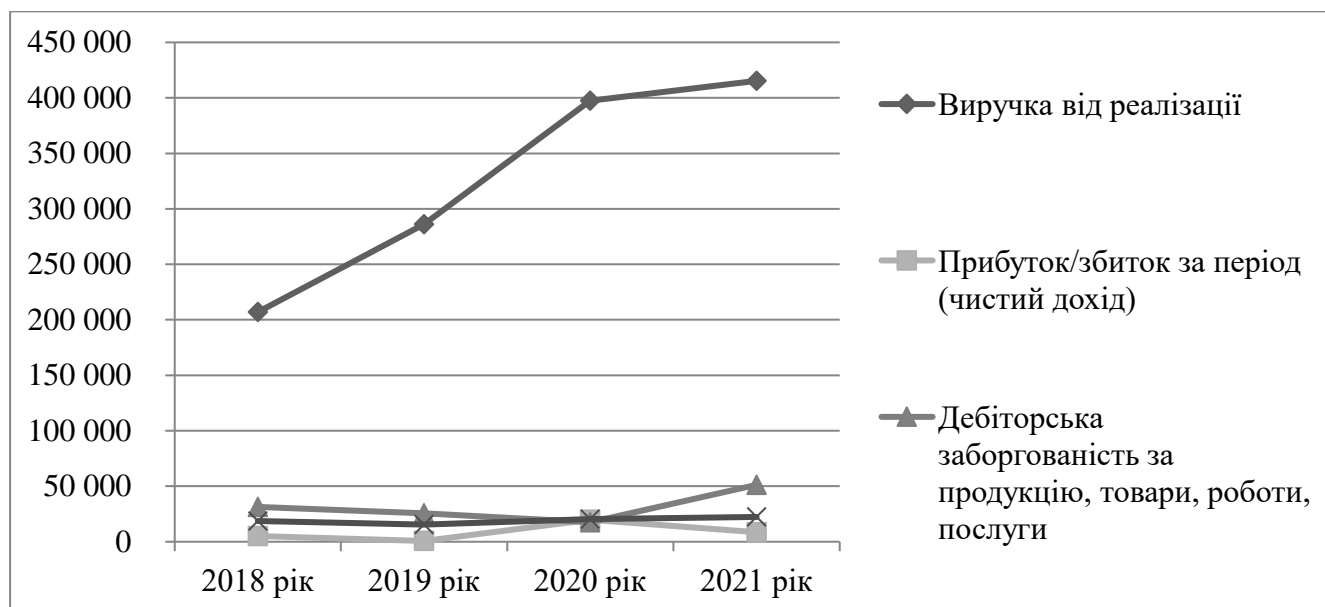


Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників ТОВ «КПМГ Україна»

Джерело: створено автором на основі табл. 2.3

Активи з 2018 по 2019 рік збільшилися на 49,96%, в 2020 році зменшилися на 0,25%, в 2021 році збільшилися на 17,95%. Дебіторська заборгованість з 2018 по 2020 рік має тенденцію до зменшення, а в 2021 році величина показника збільшилися на 191,95%. В цілому єдиної тенденції до збільшення чи зменшення наведених показників не спостерігається.

Таблиця 2.4

## Показники рентабельності ТОВ «КПМГ Україна»

Показники	Звітний період				Темп росту, %		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Рентабельність власного капіталу, %	70,86	31,42	75,53	36,13	-55,66	140,39	-52,16
Рентабельність залученого капіталу, %	25,93	13,64	48,88	22,56	-47,40	258,36	-53,85
Рентабельність активів, %	7,98	2,6	16,64	7,34	-67,42	540,00	-55,89
Маржа прибутку, %	3,68	1,3	5,97	2,97	-64,67	359,23	-50,25
Валова маржа, %	39,27	39,04	39,78	36,79	-0,59	1,90	-7,52

Дежерело: створено автором на основі даних звітності

Показник рентабельності власного капіталу (ROE) вказує на те, наскільки ефективно використовується капітал, що належить компанії, тобто скільки прибутку генерується на кожен гривню, яка була вкладена в компанію як власний капітал. В 2018 році рентабельність власного капіталу складала 70,86 %; в 2019 вона зменшилася на 55,66 %; в 2020 році збільшилася на 140,39 %; в 2021 році зменшилася на 52,16 %. Зниження показника рентабельності власного капіталу в 2019 і 2021 році пов'язане зі зниженням чистого прибутку у відповідні роки.

Рентабельність залученого капіталу вказує на те, скільки прибутку генерується на кожен одиницю капіталу, який було залучено ззовні. В 2019 році показник зменшився на 47,4 %; в 2020 році збільшився на 258,36 %; в 2021 році зменшився на 53,85 % і становить 22,56 %. Даний показник має аналогічну тенденцію збільшення та зменшення протягом 2018-2021 року як показники чистого прибутку та позикового капіталу.

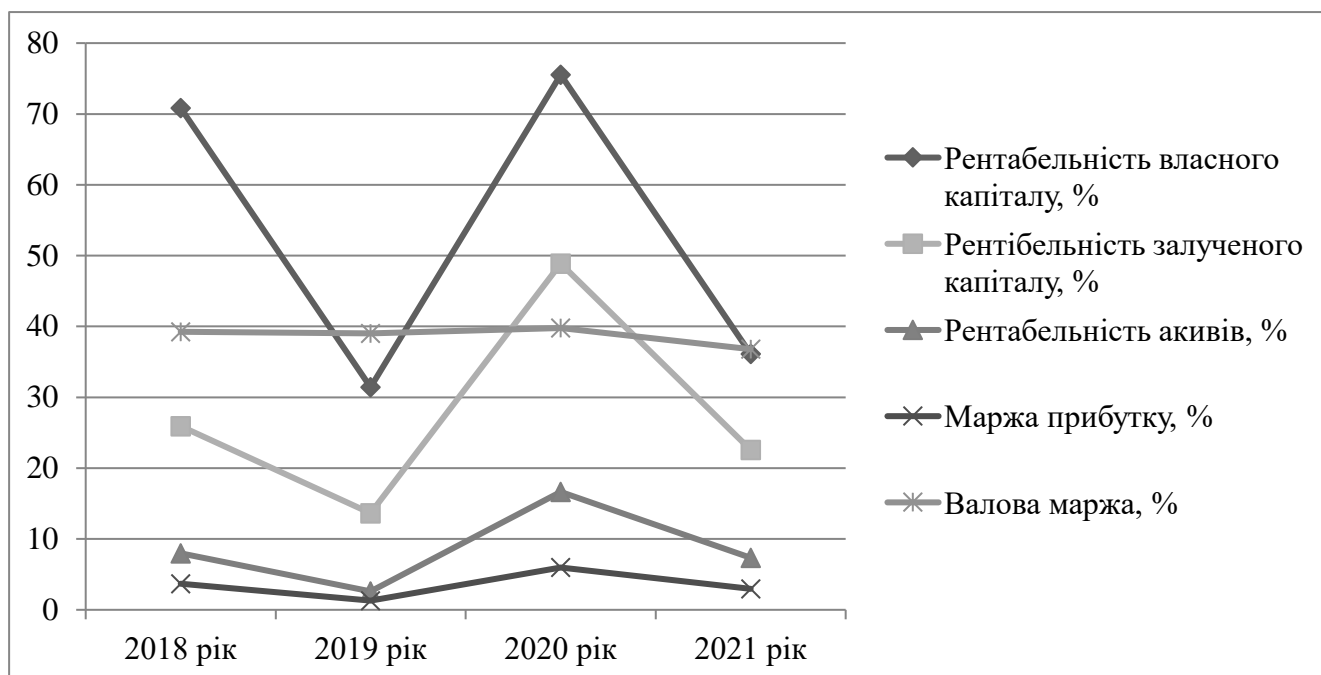


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «КПМГ Україна»

Джерело: створено автором на основі табл. 2.4

Показник рентабельності активів вказує на величину прибутку, який здобуває підприємство з кожної гривні, вкладеної в його активи. В 2019 році показник зменшився на 67,42 %; в 2020 році збільшився на 540 %; в 2021 році зменшився на 55,89 % і становить 7,34 %. Така тенденція зміни коефіцієнта пов'язана з аналогічною зміною чистого прибутку, в той час як величина активів протягом досліджуваних років збільшується.

На основі показника маржі прибутку було розраховано загальну рентабельність підприємства. Даний показник відображає суму, яка залишається компанії після оплати всіх зобов'язань. В 2019 році показник зменшився на 64,67 %; в 2020 році збільшився на 359,23 %; в 2021 році зменшився на 50,25 %. Даний показник має аналогічну тенденцію збільшення та зменшення протягом 2018-2021 року як показник чистого прибутку.

Валова маржа показує відсоток від загального обсягу виручки компанії, який вона зберігає після понесених прямих витрат. Протягом 2018-2020 років валова маржа для ТОВ «КПМГ Україна» знаходиться на однаковому рівні, а в 2021 році зменшилася 7,52%.

Таблиця 2.5

## Операційні коефіцієнти для ТОВ «КПМГ Україна»

Показники	Звітний період				Темп росту, %		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Оборотність чистих активів	7,05	10,48	7,65	7,35	48,65	-27,00	-3,92
Відсоток покриття	25,93	13,64	15,05	27,92	-47,40	10,34	85,51
Оборот запасів	24,44	5,46	9,37	19,54	-77,66	71,61	108,54
Оборот дебіторської заборгованості (дні)	55	32	16	44	-41,82	-50,00	175,00
Оборот кредиторської заборгованості (дні)	1	37	15	18	3600,00	-59,46	20,00

Джерело: створено автором на основі даних звітності

Оборотність дебіторської заборгованості відображає період часу, який потрібен підприємству, щоб отримати кошти від своїх покупців. Протягом 2018-2021 років даний показник має тенденцію до зменшення. В 2021 році оборотність дебіторської заборгованості збільшується і становить 44 дні, що пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості за товари роботи, послуги на 191,95 %.

Показник оборотності кредиторської заборгованості відображає кількість днів, за які підприємство погашає кредит перед своїми постачальниками, що був наданий їм раніше.

За 2018, 2020 та 2021 роки поточні активи перевищували поточні зобов'язання, що свідчить про успішну діяльність підприємства. В 2019 році коефіцієнт покриття менший 1, що говорить про неліквідний баланс підприємства. Зменшення даного показника в 2019 році пов'язане з збільшення поточних зобов'язань на 27,58 %.

Нормативні значення коефіцієнту швидкої ліквідності повинні бути в межах від 0,5 до 1 або більше. Такі значення свідчать про те, що компанія має достатньо легко конвертованих оборотних коштів для вчасного виконання своїх зобов'язань. Розрахункове значення даного показника для ТОВ «КПМГ Україна» не відповідає позитивному значенню нормативу в 2019 році. Він зменшився порівняно з 2018 роком на 59,22 % через збільшення поточних зобов'язань на 27,58 % і становить 0,42.

Таблиця 2.6

## Показники ліквідності ТОВ «КПМГ Україна»

Показники	Звітний період				Темп росту, %		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Коефіцієнт покриття	1,16	0,87	1,08	1,24	-25,00	24,14	14,81
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,03	0,42	0,61	1,05	-59,22	45,24	72,13
Ліквідність акціонерного капіталу	0,58	0,77	1,53	1,53	32,76	98,70	0,00
Коефіцієнт платоспроможності, %	11,27	8,29	22,02	20,32	-26,44	165,62	-7,72
Коефіцієнт структури капіталу, %	173,32	130,32	65,36	65,27	-24,81	-49,85	-0,14

Джерело: створено автором на основі даних звітності

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на те, який процент поточних зобов'язань може бути погашений з активів, які мають високу ліквідність, такі як готівка і короткострокові фінансові інвестиції. Аналіз та порівняння даного показника з нормативним значенням ( $\geq 0,2$ , або  $\geq 20\%$ ) може свідчити про те, що підприємство не може вчасно погасити свої зобов'язання в 2018 та 2019 році та достатній рівень платоспроможності в 2020 та 2021 році. В 2020 році коефіцієнт досяг нормативного значення 22,02, збільшившись порівняно з 2019 роком на 165,62 %.

Показник структури капіталу вказує на те, чи є достатньо власних та еквівалентних коштів в підприємства для покриття зобов'язань. Іншими словами, він показує, скільки грошей власних коштів доводиться використовувати для кожної гривні, що була позичена. Нормативне значення  $\geq 1$ . Можливе економічно обґрунтоване 0,7-0,9. Розраховані коефіцієнти в 2-17 та 2019 році відповідають нормативу. В 2020 році коефіцієнт зменшився на 49,85% і становить 65,36%, що говорить про недостатність підприємства власних коштів для покриття зобов'язань, що пов'язано зі зростанням величини довгострокових зобов'язань. Аналогічну ситуацію можна спостерігати для 2021 року.

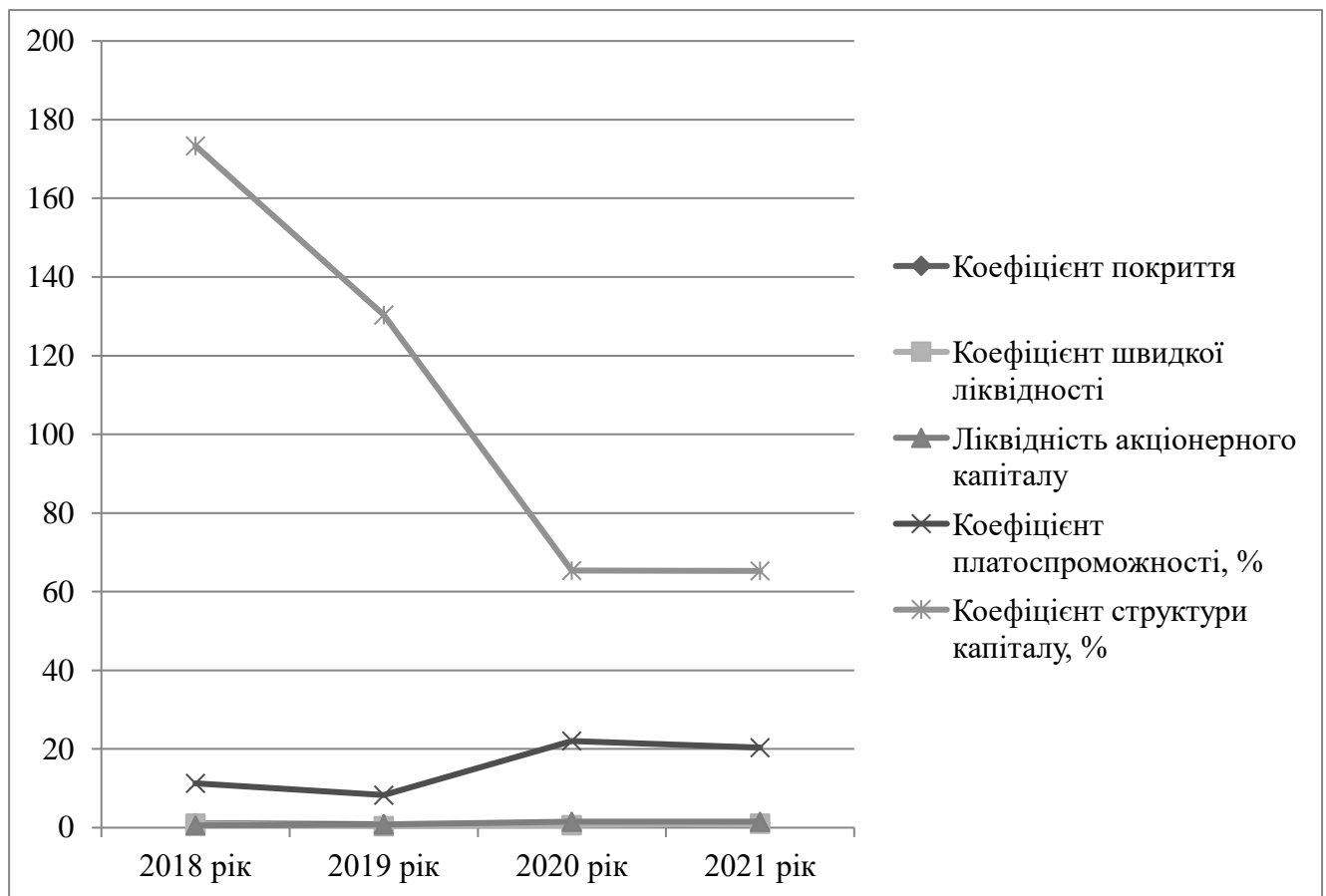


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «КПМГ України»

Джерело: створено автором на основі табл. 2.6

Аналізуючи показники фінансово-економічної діяльності підприємства, виходячи з наявних даних, можна зробити висновок про те, що ТОВ «КПМГ Україна» є прибутковим підприємством; отриманий дохід протягом трьох досліджуваних років є достатнім для того, щоб називати підприємство фінансово стійким та ренабельним. Показники ліквідності свідчать, що компанія має необхідну кількість коштів для погашення своїх зобов'язань. Таким чином, аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства дає зрозуміти, що фінансово-господарська діяльність підприємства є ефективною та банкрутство йому не загрожує.

## 2.2. Характеристика стратегії компанії ТОВ «КПМГ Україна»

КПМГ з 1992 року успішно функціонує на українському ринку та працює над підвищенням якості своїх послуг шляхом комбінації світового інтелектуального

потенціалу компанії та місцевого досвіду українських фахівців, щоб допомагати провідним компаніям досягати своїх бізнес-цілей.

Компанія пропонує клієнтам аудиторські та консультаційні послуги щодо податкових і фінансових питань. Серед клієнтів компанії є провідні українські та міжнародні компанії, а також низка неурядових організацій та фінансових установ.

КПМГ стала першою серед компаній відповідного профілю, яка переорієнтувала свою діяльність за галузевою ознакою. В результаті фірми-члени КПМГ мають можливість формувати послуги і стратегії з урахуванням індивідуальних потреб своїх клієнтів, що працюють на різних ринках і в різних галузях.

Однією з основних довгострокових цілей КПМГ Україна є залишатися провідною аудиторською фірмою в Україні, зосереджуючи увагу на пріоритетних напрямках, які є частиною стратегії глобальної організації. Компанія виконує свою місію, забезпечуючи якість та довіру клієнтів. Крім того, компанія має на меті перетворення професійних знань на реальну економічну вигоду для своїх клієнтів, співробітників та міжнародних ринків капіталу.

Серед переваг компанії:

- Великі знання, досвід і можливості, які дозволяють ефективно вирішувати завдання різного масштабу;
- Прогресивні методи рішення, які дають клієнтам можливість по-новому подивитися на завдання, що стоять перед ними;
- Висока якість надання послуг клієнтам будь-якої спеціалізації з будь-якого економічного сектору, що має дуже важливе значення при вирішенні міжгалузевих завдань, а також при виході на нові ринки;
- Програми підвищення кваліфікації наших співробітників, щоб принести нашим клієнтам ще більше користі;
- Можливість для співробітників розвивати кар'єру за кордоном, що збільшує їх досвід, навички та знання;
- Гідна винагорода за гідну роботу;

- Можливість принести велику користь для ще більшої кількості людей, беручи участь у заходах з корпоративної соціальної відповідальності.

В першому розділі роботи було розглянуто важливість стейкхолдерського підходу у формуванні стратегії розвитку компанії, який дозволяє визначити стратегічні цілі підприємства у відповідності із зовнішнім середовищем, формує єдину стратегію розвитку для керівників, виконавців та зацікавлених сторін з метою досягнення єдності в її реалізації. Комукації ТОВ «КПМГ Україна» із стейкхолдерами закладені в концепції сталого розвитку компанії.

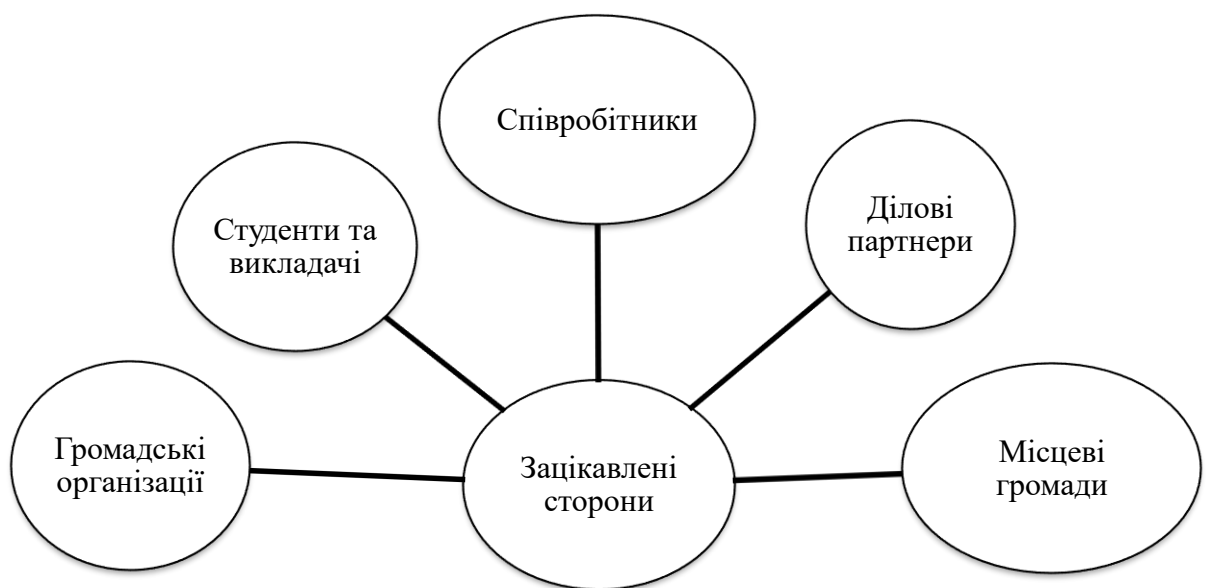


Рис. 2.4. Основні зацікавлені сторони (стейкхолдери) КПМГ в Україні

Джерело: [28]

Взаємодія із зацікавленими сторонами відбувається протягом року через різні канали: Програма задоволеності послугами для клієнтів КПМГ, щорічне опитування співробітників компанії, діалог з діловими колами (семінари, галузеві дослідження, діловий клуб), студентами (ярмарки вакансій, лекції, бізнес-ігри), з громадськими організаціями. Взаємодія зі стейкхолдерами допомагає будувати стратегію роботи компанії КПМГ, що забезпечить досягнення цілей компанії та сприятиме задоволенню потреб зацікавлених сторін у відповідності до їх інтересів.

Компанія ТОВ «КПМГ Україна» не має стратегічного плану розвитку, тому характеристику стратегій здійснимо, використовуючи значення показників та визначення за їх величиною стратегії розвитку підприємства наведені в таблиці нижче:

Таблиця 2.7

## Характеристика стратегій розвитку підприємства за показниками

Показник	Значення показника за видами стратегій			
	Зростання	Стабільності	Скорочення (Виживання)	Банкрутства
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів $CA\overline{TR}$	>2,5	1,5-2	1,5-1,1	<1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності $ER$	>0,5	0,3-0,5	0,3-0,2	<0,2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу $Km$	>0,5	0,4-0,5	0,3-0,4	<0,3
Коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства $R$	0-1	1-1,4	1,4-2	>2
Рентабельність активів $Ra$ , %	>6-8	4-6	2-3	<2

Джерело: [31]

Розглянемо види стратегій докладніше:

1. Стратегія зростання. Характерною рисою даної стратегії є встановлення щорічного значного перевищення показників розвитку підприємства над такими ж за попередній період. Метою та результатом реалізації даної стратегії є зростання обсягів продаж, прибутків, капіталу, зниження витрат на виробництво продукції, зростання оборотності оборотних коштів, зростання фінансової стійкості.

2. Стратегія стабільності, яка може бути застосована у випадку, коли керівництво влаштовує положення фірми. Ця стратегія характеризується збереженням обсягів виробництва та збуту продукції підприємства, зниженням витрат виробництва, зростанням оборотності оборотних коштів, підвищенням фінансової стійкості та зростанням прибутку та власного капіталу.

3. Стратегія скорочення, яка обирається підприємствами найрідше. Характерним для даної стратегії є встановлення цілей, нижчих від рівня

попереднього періоду, нестійкий обсяг виробництва та збуту продукції підприємства, утримання досягнутого рівня витрат, зміна рівня оборотності оборотних коштів та нестійке фінансове становище підприємства.

4. Стратегія банкрутства, за якої відбувається падіння майже усіх показників виробничої і господарської діяльності [31].

Розрахуємо відповідні показники на основі даних компанії ТОВ «КПМГ Україна» протягом 2019-2021 року.

Таблиця 2.8

#### Характеристика стратегій розвитку підприємства за показниками

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Стратегія
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів $CATR$	2,83 (>2,5)	4,07 (>2,5)	3,01 (>2,5)	зростання
Коефіцієнт фінансової незалежності $ER$	0,08 (0,3-0,5)	0,22 (0,3-0,2)	0,2 (0,3-0,2)	скорочення
Коефіцієнт маневреності власного капіталу $Km$	8,52 (>0,5)	3,11 (>0,5)	4,4 (>0,5)	зростання
Коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства $R$	0,61 (0-1)	0,61 (0-1)	0,64 (0-1)	зростання
Рентабельність активів $Ra$ , %	0,48 (>2)	13,86 (>6-8)	5,09 (4-6)	зростання

Джерело: створено автором на основі даних звітності

Таким чином, аналіз наведених показників показує, що на підприємстві діє стратегія зростання, ціллю якої є збільшення обсягів продажів, прибутку, капіталу та інших показників діяльності підприємства, що спостерігається на ТОВ «КПМГ Україна».

### 2.3. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «КПМГ Україна»

Аналіз та оцінка потенціалу стратегії дозволяє з'ясувати, чи має підприємство достатні ресурси та засоби, необхідні для досягнення стратегічних цілей та меж функціонування в майбутньому, враховуючи очікувані зміни у зовнішньому середовищі [38]. Для того, щоб об'єктивно проаналізувати та оцінити стратегічний потенціал компанії, потрібно розуміти, яку ринкову позицію займає підприємство. Оскільки компанія ТОВ «КПМГ Україна» належить до групи

міжнародних компаній KPMG варто проаналізувати світовий ринок консалтингових послуг та позицію KPMG в ньому.

### *Загальна інформація ринку світових консультаційних послуг.*

Основними сегментами ринку консультаційних послуг є:

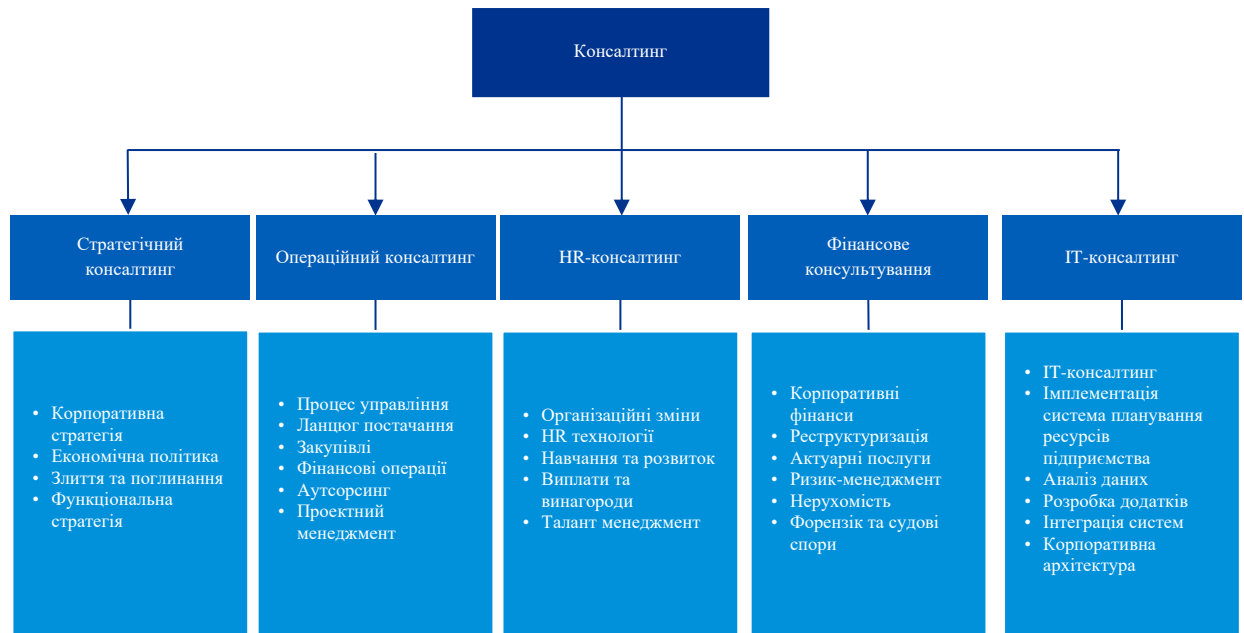


Рис. 2.5. Основні сегменти ринку консалтингових послуг

Джерело: створено автором на основі власного дослідження

*Стратегічний консалтинг.* Консалтингові послуги стратегічного планування орієнтовані на розробку стратегії бізнес-одиниць або державної політики.

*Управлінський консалтинг.* Консалтингові послуги, що стосуються управлінських, ділових та організаційних питань.

*Операційний консалтинг.* Послуги щодо операційної діяльності, що охоплюють ланцюг постачання, закупівлі, фінанси та аутсорсинг.

*HR-консалтинг.* Консультаційні послуги щодо людського капіталу та / або пропозицій, спрямованих на забезпечення кадрової функції.

*Фінансове консультування.* Фінансові консультаційні послуги, такі як корпоративні фінанси, реструктуризація та інші фінансові послуги.

*IT-консалтинг.* Технологічні послуги, спрямовані на вдосконалення та управління IT-інфраструктурою організацій.

### *Стан та структура світового ринку.*

Наразі на світовому ринку консалтингових послуг спостерігається загальна тенденція до глобалізації та транснаціоналізації. За останнє десятиріччя помітна тенденція до швидкого зростання та глобалізації провідних фірм-консультантів, які вплинули на світову ситуацію у сфері консалтингу.

Брак матеріальних та ресурсних обмежень та мінімумів для старту бізнесу є однією з головних причин інтенсивного розвитку консалтингу. Наслідки глобалізації на ринку консалтингових послуг включають домінування великих транснаціональних консалтингових компаній, збільшення конкуренції, перенесення малих консалтингових компаній на вирішення вузьких питань національних ринків зі специфікою вітчизняної економіки.

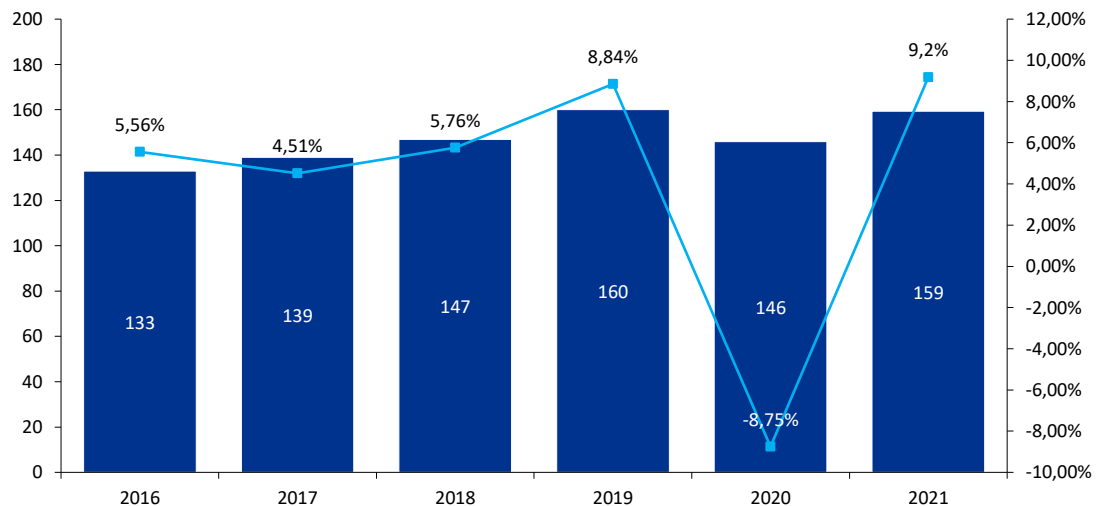


Рис. 2.6. Динаміка обсягу світового ринку консалтингових послуг, млрд дол. США

Джерело: створено автором на основі власного дослідження

Світовий ринок управлінських консалтингових послуг у період 2016-2019 років мав тенденцію до зростання та оцінювався у 133 млрд дол. США у 2016 р., а в 2019 році він становив 160 млрд дол. США. Однак криза у 2020 р., пов'язана з пандемією Covid-19, здійснила значний вплив на світовий ринок консалтингових послуг та призвела до зменшення обсягу ринку на 8,75% у порівнянні з 2019 р. до 146 млрд дол. США. Проте у 2021 році відбулося швидке відновлення обсяг ринку консультаційних послуг (+9,2%), що дозволило практично вирівняти обсяги ринку з докарантинними обсягами. Також, згідно з дослідженням Global

Industry Analysts, очікується поступове розширення та збільшення обсягів глобального ринку консультаційних послуг, який до 2027 року досягне 179,9 млрд дол. США.

Глобалізація в галузі управлінських консультаційних послуг розвивається завдяки стрімкому зростанню Інтернету, автоматизації консультаційних процесів і розвитку безпеки даних. Як результат, багато вітчизняних управлінських консалтингових компаній вийшли на нові ринки, співпрацюючи з іноземними групами, щоб пропонувати послуги більшій кількості країн.

У світовому масштабі в сучасній індустрії консалтингу домінують Північна Америка та Європа, на які припадає близько 80% ринку. Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід, Латинська Америка і Африка займають решту 20% структури глобального ринку консультаційних послуг.

У той час як темпи зростання в Азії вдвічі вищі, ніж у Північній Америці, північноамериканський ринок приблизно в три рази більший за азіатський.

### ***Європейський ринок консультаційних послуг.***

Ринки консалтингу в Європі, Близькому Сході та Африці (ЕМЕА-регіоні) разом з Північною Америкою складають більшість глобального ринку консалтингових послуг. Європа виступає найбільшим сегментом консалтингового ринку ЕМЕА (95%). У той же час, саме Західна Європа формує 90% загального обсягу послуг у Європі.

Західна Європа була найбільшим регіоном на ринку управлінських консалтингових послуг і у 2021 році. Регіон Північної Америки посідав друге місце за обсягом ринку управлінських консалтингових послуг.

У 2020 році через руйнівний вплив пандемії, було зафіксовано зниження загального обороту європейської групи країн за послугами управлінського консалтингу на 2,3%. Covid-19 справив великий вплив на економіку, порушивши усталені тенденції та ускладнивши будь-яку оцінку. У той час як у більшості найбільших європейських країн оборот за послугами управлінського консалтингу знизився переважно на 4-5%, у Румунії та Великобританії галузь послуг управлінського консалтингу продемонструвала збільшення обороту.

У 2021 році, за попередніми даними, усі країни – за винятком лише Румунії та Угорщини – значно збільшили оборот за послугами управлінського консалтингу, відновивши падіння попереднього року: в середньому +11,5%.

У 2020-2021 роках Європейський оборот за послугами управлінського консалтингу зростав у середньому на 4,4% на рік. Середній темп зростання скоротився майже вдвічі порівняно з періодом 2017-2019 років.

У деяких країнах, таких як Австрія, Угорщина, Італія, Іспанія та меншою мірою Франція та Німеччина, середній оборот за послугами управлінського консалтингу протягом 2020-2021 років був значно нижчим за середній оборот протягом 2017-2019 років. Однак декілька країн, а саме: Великобританія, Словенія та Греція, незважаючи на пандемію Covid-19, продемонстрували збільшення обороту послуг управлінського консалтингу у 2020-2021 роках.

У 2020 році ринок управлінського консалтингу впав на 2,3%, що набагато менше аніж показник зростання ВВП Європи, який в даний період знизився приблизно на 5,2%. Зіставлення темпів зростання ринку управлінсько-консультаційних послуг та ВВП показує, що у країнах, таких як Греція, Румунія, Словенія, Угорщина та Великобританія, ринок управлінського консалтингу показав кращі результати, ніж економіка в цілому, незважаючи на падіння національного ВВП. З іншого боку, в Австрії та, меншою мірою, у Німеччині та Данії, ринок управлінського консалтингу показав гірші результати, ніж економіка в цілому.

За попередніми оцінками, у 2022 р. загальна дохідність консалтингового ринку в Європі продовжуватиме зростати в середньому на рівні 10%, а такі країни, як Греція та Велика Британія, а також Франція, сприятимуть такому зростанню.

Ріст доходності управлінського консалтингу в Європі показано на графіку нижче.

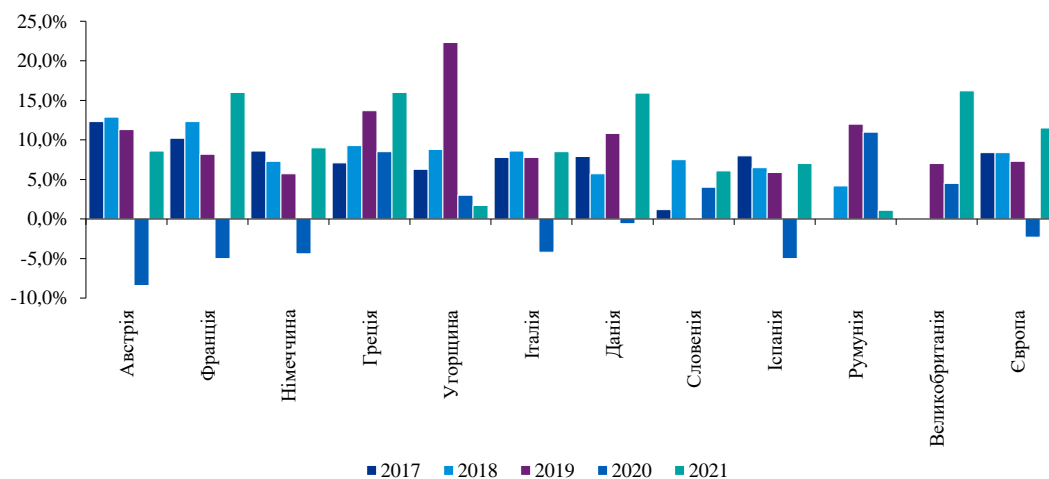


Рис. 2.7. Динаміка росту ринку управлінського консалтингу Європи у 2017-2021 рр  
Джерело: створено автором на основі власного дослідження

У 2020 році, незважаючи на руйнівний вплив пандемії та пов'язане з цим зниження обороту за послугами управлінського консалтингу, зайнятість у європейській групі країн залишалася досить стабільною (+0,3% порівняно з 2019 р.). Лише в Іспанії та, в більш обмеженій мірі, в Італії та Угорщині зафіксовано зниження зайнятості у сфері управлінського консалтингу. Стабільність зайнятості була пов'язана насамперед із зусиллями компаній у сфері управлінського консалтингу щодо утримання кваліфікованих консультантів, а також із впровадженими державними стимулами щодо захисту зайнятості.

За попередніми даними, у 2021 році у всіх країнах – за винятком лише Румунії та, в більш обмеженій мірі, Угорщини – зайнятість у сфері управлінського консалтингу зросла у середньому на 4,2%. У той же час у багатьох країнах, таких як Франція та Німеччина, зайнятість у сфері управлінського консалтингу зростала меншими темпами, аніж оборот у галузі управлінського консалтингу. Ймовірно, це пов'язано з тим, що велика кількість компаній які знизили рівень оплати праці, щоб зберегти зайнятість, здійснювали управління новими проектами, в першу чергу використовуючи наявні кадри, а не наймаючи нових спеціалістів.

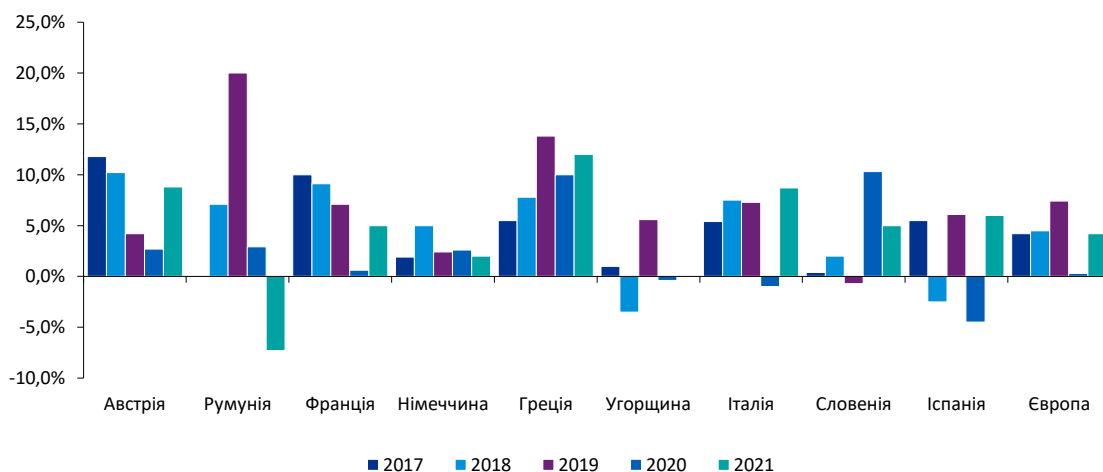


Рис. 2.8. Темп росту зайнятості в сфері управлінського консалтингу в країнах Європи  
Джерело: створено автором на основі власного дослідження

### *Споживання консалтингових послуг на світовому ринку.*

Консультаційні послуги найбільш активно користуються попитом на таких ринках як: фінансовий ринок (28%), ринок споживчих і промислових продуктів (24%), ринки інших послуг (15%) та державний сектор (14%).

Результати порівняння розподілу обороту ринку консалтингових послуг за галузями економіки свідчать про те, що більша частка ринку орієнтована на клієнтів у секторі надання фінансових послуг та у секторі комунальних послуг та енергетики, в той час як доля державного сектору є значно меншою (14,6%).

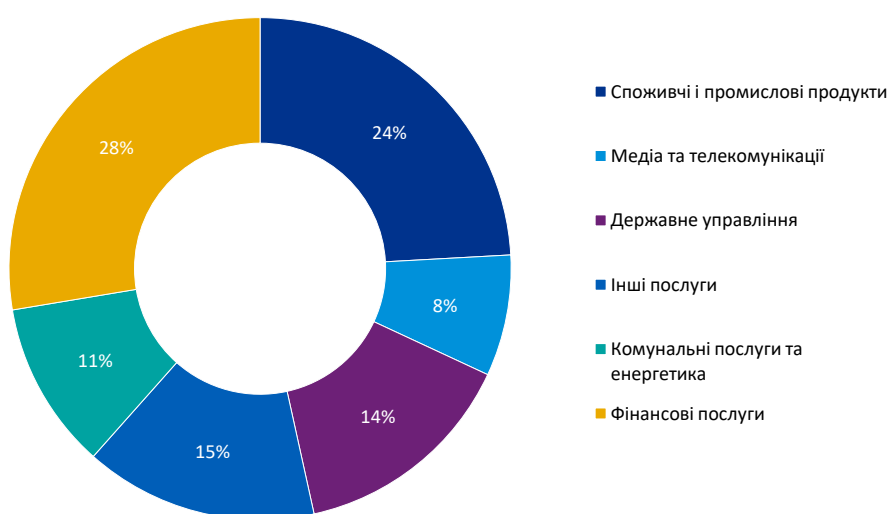


Рис. 2.9. Структура управлінсько-консультаційного ринку Європи  
Джерело: створено автором на основі власного дослідження

### *Опис основних гравців світового ринку консалтингових послуг.*

У глобальному ринку консалтингових послуг залишається висока конкуренція, через що багато малих та середніх компаній залишають його. Деякі з них об'єднуються з великими компаніями, що призводить до концентрації бізнесу, а інші мінімізують загальні витрати, перейшовши до індивідуальної практики. На сучасному ринку послуг домінують досить невеликі групи транснаціональних гігантів, які фактично визначають політику світової консалтингової індустрії.

Як у світі, так і в Європі в консалтинговій галузі переважає невелика група гравців, які охоплюють значну частку ринку. Десять найбільших консалтингових фірм світу – це Accenture, Booz Allen Hamilton, Boston Consulting Group, The Deloitte Consulting LLP, Ernst & Young Global Limited, KPMG, McKesson Corporation, PWC, McKinsey & Company, Mercer та Bain & Company.

Серед найбільших консалтингових фірм європейського походження виступають, зокрема, Capgemini Invent (штаб-квартира Франції), BearingPoint (Нідерланди), Roland Berger (Німеччина), Atos Consulting (Франція), PA Consulting (Великобританія), L.E.K. Консалтинг (Великобританія), Wavestone (Франція), Simon -Kucher & Partners (Німеччина), Horváth & Partners (Німеччина), Porsche Consulting (Німеччина) та OC& Strategy Strategy Consultants (Великобританія).

Велика четвірка - бухгалтерські та консалтингові фірми, офіційно розташовані в Європі, але північноамериканська практика є більш важливою для їхнього бізнесу.

Загалом світовий ринок консультаційних послуг вирізняється розвиненим конкурентним середовищем, що змушує компанії постійно покращувати якість послуг та утримувати конкурентні ціни.

Багато функцій консультування використовується в різних відділах в межах компанії щоб спільно вирішувати внутрішні проблеми. Крім того, багато працівників надають консультації як частину своєї роботи, незалежно від їх посади. Якщо врахувати ці дві групи, то обсяг внутрішнього консалтингового ринку може перевищувати зовнішній.

Внутрішні консалтингові підрозділи займаються тільки внутрішніми потребами компанії та спрямовані на підвищення її ефективності. Інформація про внутрішній консалтинг зазвичай є конфіденційною.

### *Стан та структура ринку консалтингових послуг України.*

На сьогодні основними джерелами консалтингових послуг на українському ринку є:

- філії іноземних компаній, які співпрацюють з державними структурами для вирішення питань з оподаткування, покращення нормативно-правової бази, бюджетного регулювання;
- представництва закордонних консалтингових компаній, що співпрацюють з приватним сектором;
- закордонні консалтингові компанії, які надають технічну підтримку з консалтингу в стратегічних галузях економіки;
- вітчизняні консалтингові фірми, що допомагають компаніям з приватизацією та управлінням у кризових ситуаціях;
- інші консалтингові компанії.

Оцінити розміри консалтингового сектору та його внесок у економіку України є складним завданням, оскільки:

- згідно з даними Державного класифікатору видів економічної діяльності України, консалтинг не є окремим видом економічної діяльності, тому компанії не можуть представляти статистичну звітність за цією сферою;
- в значній мірі існує тіньова економіка, що призводить до неточностей у статистичних даних про доходи компаній, секторів економіки та країни в цілому.

Згідно з інформацією Європейської Федерації консультантів з управління, достатнім рівнем обсягу консультаційних послуг є той рівень, коли ринок консультаційних послуг складає близько 1% ВВП. Відношення ринку консалтингу / ВВП в Україні в два з половиною рази менше, ніж показники європейських держав, що свідчить про перспективи для зростання ринку послуг.

### ***Обсяг ринку консалтингових послуг України.***

Упродовж останніх років до 2019 року спостерігалось нарощення обсягів реалізації послуг підтримки бізнесу в Україні, із збільшенням темпу зростання. Зокрема, у 2018 році було реалізовано таких послуг на суму 80,5 млрд грн, у 2019 р. - на суму 107,2 млрд грн, у 2020 році - 107 млрд грн, а у 2021 – 130,7 млн грн (на 21,5% більше за минулий рік).

У 2021 році структура галузі консалтингу складалася з наступних сегментів:

- Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічних випробуваннях та дослідженнях, діяльність головних управлінь (хед-офісів), консультування з питань керування - складала 47% від загального обсягу реалізованих послуг;
- Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, інша професійна, наукова та технічна діяльність - складала 43%;
- Наукові дослідження та розробки - складала 10%.

### ***Динаміка цін.***

Фактори, які визначають вартість послуг, зазвичай включають:

- час, витрачений на проект;
- складність та специфіка проекту;
- доступність (географічне розташування) замовника;
- кількість виконавців та особливі вимоги замовника до їх якості і т.д.

Структура вартості послуг також враховує наступні чинники:

- прямі витрати (оплата праці експертів, тимчасового персоналу (промоутерів, асистентів, інтерв'юерів, операторів), рекламні витрати, витрати на проживання, транспортні витрати (якщо проект вимагає роботи в регіонах), витрати на відрядження);
- умовно-постійні витрати компанії (зв'язок, витратні матеріали, офіс, бухгалтерське обслуговування);
- податки;
- норма прибутку компанії, яка переважно становить 10-15%.

Важливо зазначити, що кожна компанія може самостійно визначати параметри формування цін на свої послуги, такі як інтелектуальні витрати, якість та корисність послуг, складність завдання та час, витрачений експертом і клієнтом. Крім того, зовнішні фактори, такі як попит та пропозиція, рівень конкуренції та державна політика, також впливають на формування ціни.

Вартість різних послуг обговорюється з кожним клієнтом окремо і залежить від тривалості контракту та специфіки завдань. Оплата може бути здійснена як в рамках абонентського обслуговування з щомісячними платежами, так і як єдиний транш за виконання завдання з авансовим та підсумковим платежами.

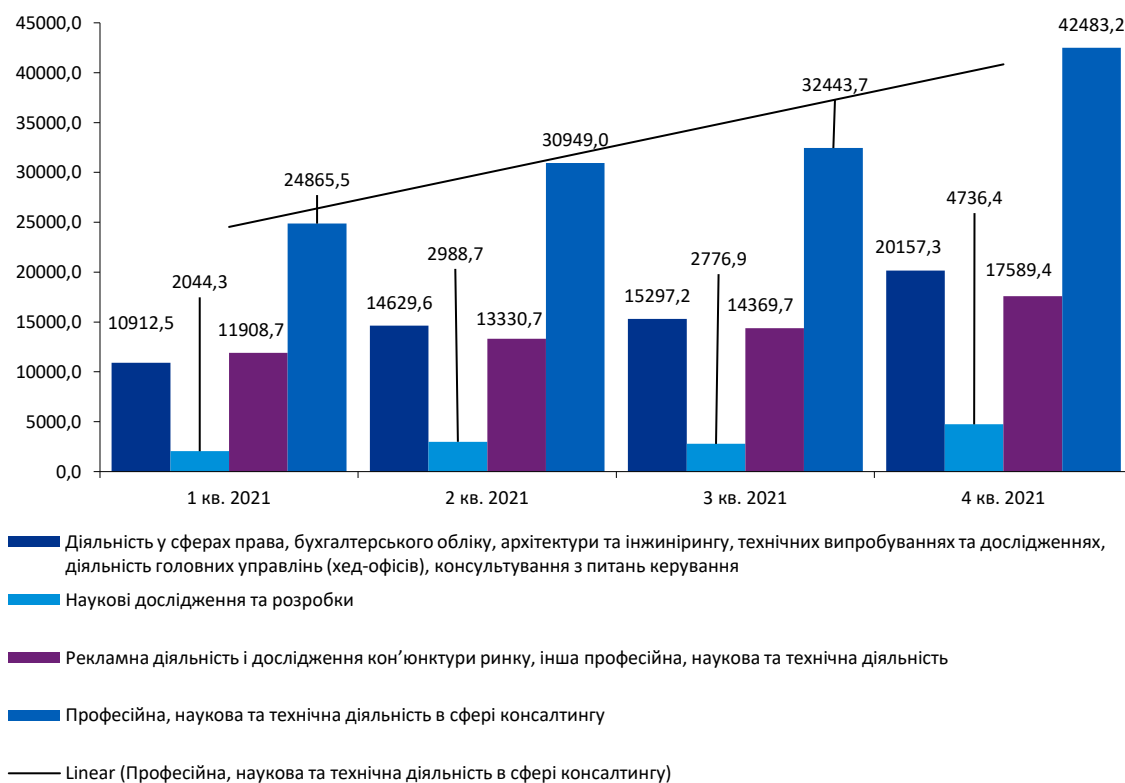


Рис. 2.10. Обсяги ринку послуг підтримки бізнесу України у 2021 році, млн грн  
Джерело: створено автором на основі власного дослідження

### ***Найбільші гравці ринку консалтингових послуг України.***

В Україні функціонують три стратегічні групи компаній у консалтинговій діяльності:

- Група А включає великі міжнародні консалтингові та аудиторські компанії;

- Група В складається з провідних консалтингових фірм українського походження;
- Група С представлена дрібними спеціалізованими українськими консалтинговими фірмами.

Таблиця 2.9

## Сегментування консалтингового ринку України

Стратегічна група	Послуги	Типові Клієнти
<b>Група А</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Управлінські консалтингові компанії: McKinsey&amp;Partners, Bain&amp;Company, Roland Berger&amp;Partners</li> <li>▪ Аудиторські компанії «великої четвірки»: KPMG, Pricewaterhouse Coopers, Ernst &amp; Young, Deloitte &amp; Touche</li> <li>▪ Інші консалтингові послуги: BDO, Baker Tilly, Nielsen та ін.</li> </ul>	Проекти технічної допомоги; реструктуризація підприємств; глобальні проекти санації економіки; інвестиційний консалтинг; міжнародний аудит; опанування ринку та розвиток бізнесу; управлінський консалтинг	Міжнародні фінансові; органи державного управління; транснаціональні компанії; великі українські підприємства
<b>Група В</b>		
Великі українські консалтингові компанії (Укрбізнесконсалтинг, Київська консалтингова група, Континентконсалтинг та ін.)	Маркетингові дослідження; технічні проекти; фінансовий консалтинг; реструктуризація підприємств; тренінг персоналу; розвиток бізнес-процесів	Великі та середні українські підприємства (державні та комерційні); представництва іноземних компаній
<b>Група С</b>		
Дрібні українські консалтингові фірми	Ринкові дослідження; оцінка майна; юридичний консалтинг; податковий та бухгалтерський консалтинг; спеціалізоване галузеве консультування	Суб'єкти малого та середнього бізнесу; галузеві підприємства

Джерело: створено автором на основі власного дослідження

Можемо проаналізувати, що в Україні конкуренція між консалтинговими фірмами є недостатньою, що підтверджується наявною структурою галузі. Поглиблена диференціація консалтингових продуктів, зростання потреб бізнесу в послугах консалтингу та невелика пропозиція відповідних послуг на ринку – мінімізує конкурентне змагання в галузі, особливо серед найбільших учасників ринку.

### *Державне регулювання ринку консалтингових послуг України.*

Державне регулювання консультаційних послуг визначається правилами валютного регулювання України, суміжними законодавчими актами щодо окремих аспектів надання послуг на території України.

Для провадження діяльності з надання консультаційних фінансових послуг та послуг з аудиту необхідним є отримання ліцензій. Надання послуг з маркетингу та ІТ-послуг не потребує додаткового ліцензування.

Діяльність, пов'язана з консультуванням в галузі фінансів, підпорядковується законодавству України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг». Державне регулювання здійснюється шляхом контролю зі сторони спеціальних уповноважених державних органів (ст. 20-21).

Надання аудиторських послуг регулюється Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». Згідно зі ст. 20, суб'єкти аудиторської діяльності можуть надавати аудиторські послуги лише після включення до відповідного реєстру, що регулюється Аудиторською палатою України.

Діяльність з надання консультаційних послуг на території України оподатковується за основною ставкою ПДВ (20%) незалежно від того, резидентом чи нерезидентом вони надаються.

Враховуючи проведені ринкові дослідження було проведено оцінку стратегічного потенціалу ТОВ «КПМГ Україна». При дослідженні та оцінці потенціалу стратегії підприємства використовуються методики, що базуються на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоздатності продукту, концепції життєвого циклу тощо.

При аналізі стратегічного потенціалу та виборі конкретної стратегії розвитку використовуватимемо SWOT- та SPACE-аналіз.

SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що стоять перед підприємством. На основі цієї інформації можна розробити стратегії, які допоможуть посилити конкурентні позиції підприємства і забезпечити його розвиток.

Побудуємо зведену таблицю SWOT-аналізу для ТОВ «КПМГ Україна», визначивши сильні та слабкі сторони компанії; загрози та можливості; сформуємо систему заходів необхідних при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2.10

	Можливості	Загрози
	1) Розиток НТП; 2) Зміни в законодавстві, що сприятимуть діяльності аудиторських фірм; 3) Розиток економіки; 4) Співпраця з додатковими групами клієнтів; 5) Розширення переліку послуг; 6) Поліпшення якості надання послуг.	1) Серйозний економічний спад в результаті пандемії та воєнних дій на території країни; 2) Конкуренція в галузі та зростання їх тиску; 3) Зміни в законодавстві, що обмежуватимуть діяльність аудиторських фірм; 4) Інфляція; 5) Велика ймовірність виникнення нових конкурентів.
Сильні сторони	Поле СиМ (сильні сторони і можливості)	Поле СиЗ (сильні сторони і загрози)
1) Висока рівень кваліфікації співробітників; 2) Багаторічний освід роботи на ринку; 3) Висока якість послуг; 4) Широкий перелік послуг; 5) Галузева різноманітність клієнтів; 6) Високий рівень прибутковості; 7) Позивна репутація; 8) Здійснення діяльності відповідно до стратегії сталого розвитку; 9) Приналежність до групи компаній «Велика четвірка» та лідерська позиція в галузі; 10) Прихильність клієнтів та розвинена клієнтська база.	1) Сформований імідж дозволяє знаходити нових клієнтів і нові можливості надання послуг; 2) Багаторічний досвід роботи на ринку, висока якість послуг та широкий асортимент дає змогу мати незаперечні переваги на конкуруючому ринку; 3) Використання продуктів НТП висококваліфікованими фахівцями компанії сприяє високому рівню якості послуг.	1) Широка асортименту, висока якість послуг та галузева різноманітність забезпечать стійке конкурентне положення компанії в галузі; 2) багаторічний досвід фахівців компанії дасть змогу віднайти рішення для ефективного функціонування компанії в умовах нестабільної економічної та соціально-політичної ситуації в країні.
Слабкі сторони	Поле СлМ (слабкі сторони і можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони і загрози)
1) Недостатній рівень інноваційного розвитку; 2) Відсутність чітко сформульованої стратегії розвитку; 3) Висока ціна послуг; 4) Обмежена частка ринку через наявність сильних конкурентів.	1) Використання продуктів НТП сприяють інноваційному розвитку і знижує рівень консервативності поглядів щодо діяльності компанії, що гальмує її розвиток; 2) Розширення переліку послуг і поліпшення їх якості сприятимуть залученню нових клієнтів та збільшенню частки компанії в галузі; 2) Відсутність сформульованих альтернатив стратегічного розвитку компанії обмежує здатність компанії гнучко реагувати на зміни у законодавстві, економічного та соціально-політичного стану.	1) Інфляція провокує підвищення цін на послуги; 2) Наявність сильних конкурентів та можливість входження у галузь нових фірм зменшують частку компанії на ринку; 3) Складна економічна та політична ситуація в країні акцентує увагу працівників на вирішення поточних завдань та проблем, а не на вивченні можливостей інноваційного розвитку.

Джерело: створено автором на основі інформації про ТОВ «КПМГ Україна»

Поле СиМ є найбільш перспективним для ТОВ «КПМГ Україна». Це дозволяє використовувати сильні сторони підприємства для досягнення основної мети розвитку та відповідно отримувати вигоди з наявних можливостей.

Поле СиЗ передбачає використання сильних сторін підприємства для зменшення можливих ризиків. Комбінація «сильні сторони/можливості» є стратегією потенційних переваг.

Поле СлЗ дозволяє долати слабкі сторони підприємства через наявні можливості. Комбінація «слабкі сторони/можливості» визначає стратегію для внутрішніх змін.

Поле СлЗ є найбільш небезпечним для ТОВ «КПМГ Україна». Слабкі позиції підприємства та можливі загрози можуть бути розглянуті як обмеження для стратегічного розвитку [32].

Для проведення аналізу стратегічного становища та оцінки подальших дій розвитку ТОВ «КПМГ Україна» використовується SPACE-аналіз на основі двох груп критеріїв: внутрішнього та зовнішнього. Перша група критеріїв оцінює ефективність фінансово-господарської діяльності, друга - зовнішнє становище підприємства.

В рамках SPACE-аналізу виділено чотири групи критеріїв оцінки діяльності підприємства: фінансове становище, конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільність середовища. Результати оцінки кожного критерію відображені в таблицях 1-4, що відповідають відповідним групам критеріїв.

Оцінка здійснена із залученням експертів підприємства (зокрема експертом в ході аналізу виступає менеджер із трансфертного ціноутворення). Для оцінки фінансового становища підприємства було обрано такі критерії, як рентабельність власного капіталу, фондвіддача, ліквідність, стабільність отримання прибутку, оборотність активів, фінансова незалежність.

Таблиця 2.11

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за SPACE-аналізом

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Ліквідність	3	0,05	0,15
Оборотність оборотних активів	3	0,05	0,15
Фондвіддача	3	0,1	0,3
Рентабельність власного капіталу	4	0,2	0,8
Фінансова незалежність	2	0,1	0,2
Стабільність отримання прибутку	4	0,5	2
Зважена оцінка			3,6

Джерело: створено автором на основі експертної оцінки

Кожен з критеріїв було оцінено за п'ятибальною шкалою, і кожен критерій мав свою вагу, що дозволило визначити зважену оцінку кожного критерію та оцінку групи в цілому.

Для аналізу фінансового становища використано показники, що були розраховані в пункті 2.1. В цілому, розраховані значення показників, використаних для аналізу, протягом 2018-2021 років відповідають нормам. Проте існують певні відхилення і значення не є ідеальними. Такими чином, загальна оцінка становить 3,6.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ТОВ «КПМГ Україна» формувалася на основі: ринкової частки підприємства, якості послуг і стадії її життєвого циклу, рентабельності продажів, прихильності покупців та ступеня вертикальної інтеграції (табл. 2.12). Загальна оцінка становить 3,6 бала.

Таблиця 2.12

## Розрахунок оцінки критеріїв конкурентоспроможності за SPACE-аналізом

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Ринкова частка	3	0,1	0,3
Якість послуг	4	0,4	1,6
Стадія життєвого циклу послуг	3	0,05	0,15
Прихильність клієнтів	4	0,3	1,2
Рентабельність продаж	3	0,1	0,3
Ступінь вертикальної інтеграції	1	0,05	0,05
Зважена оцінка			3,6

Джерело: створено автором на основі експертної оцінки

ТОВ «КПМГ Україна» входить до складу компаній «Великої четвірки» і займає провідну роль на ринку аудиторських послуг. Проте ринок аудиторських досить насичений і станом на 31.12.2021 в Реєстрі знаходилось 893 суб'єктів аудиторської діяльності. Тому ринкова частка компанії була оцінена в 3 бали.

Послуги, що надаються ТОВ «КПМГ Україна», знаходяться на стадії зростання.

Якість послуг компанії має високий рівень і відповідає вітчизняним та міжнародним стандартам аудиторської діяльності. Це формує прихильність клієнтів до компанії та довготрокову співпрацю з ними.

Під час оцінки привабливості галузі було вибрано наступні критерії: потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу галузі, використання ресурсів, капіталоємність, бар'єри входження на ринок та державна підтримка галузі. Зважена оцінка становить 2,7 бала (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для ТОВ «КПМГ Україна»

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Конкурентна ситуація	4	0,1	0,4
Стадія життєвого циклу галузі	3	0,1	0,3
Використання ресурсів	4	0,2	0,8
Капіталоємність	3	0,1	0,3
Бар'єри входження на ринок	3	0,1	0,3
Державна підтримка	3	0,2	0,6
Зважена оцінка			2,7

Джерело: створено автором на основі експертної оцінки

Оскільки на ринку аудиторських послуг в Україні діє значна кількість суб'єктів аудиторської діяльності, то можна говорити про високий рівень конкуренції [20].

Встановлені законами вимоги створюють значні бар'єри для входження на ринок аудиторських послуг порівняно з наявними організаційними бар'єрами. Ці вимоги охоплюють широкий спектр питань, включаючи забезпечення незалежності та об'єктивності аудиторів, впровадження систем внутрішнього контролю, оцінки ризиків, захисту систем обробки інформації, впровадження внутрішніх політик та процедур виконання завдань тощо.

Держава надає підтримку суб'єктам аудиторської діяльності, наприклад, у 2022 році внесок, який збирається з суб'єктів аудиторської діяльності на підтримку Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, становить 0%. Реалізація закону сприяє підтримці суб'єктів аудиторської діяльності в умовах воєнного стану та зменшує фінансове навантаження на замовників аудиторських послуг.

Стабільність середовища діяльності ТОВ «КПМГ Україна» оцінена в 3,3 бала та здійснювалася за критеріями: державне регулювання галузі, інфляція,

агресивність конкурентів, варіація попиту, маркетингові та рекламні можливості, інновації і НТП (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу для ТОВ «КПМГ Україна»

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Інновації та НТП	3	0,1	0,3
Інфляція	4	0,1	0,4
Варіація попиту	3	0,3	0,9
Державне регулювання галузі	4	0,15	0,6
Агресивність конкурентів	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,05	0,2
Зважена оцінка			3,3

Джерело: створено автором на основі експертної оцінки

Для ТОВ «КПМГ Україна» характерною рисою була консервативність, яка забезпечувала стабільно високу якість послуг, спираючись на багаторічний досвід і практику фахівців компанії. Починаючи з 2015 року в компанії розпочався новий етап, пов'язаний відмовою від застарілих підходів на користь нових у бізнес-процесах (Big Data, хмарні рішення, Rad, IoT тощо). На сьогоднішній день ТОВ «КПМГ Україна» тримає курс на інноваційний розвиток.

Отже, висновки, які містять зважені оцінки чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу на прикладі ТОВ «КПМГ Україна» наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ «КПМГ Україна»

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	3,6
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	4,1
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,1
4	Стабільність середовища (СС)	3,3

Джерело: створено автором на основі експертної оцінки

На наступному етапі SPACE-аналізу результати зважених оцінок критеріїв проектуються на площину XOY, де кожна з осей X та Y відповідає своїй групі критеріїв.

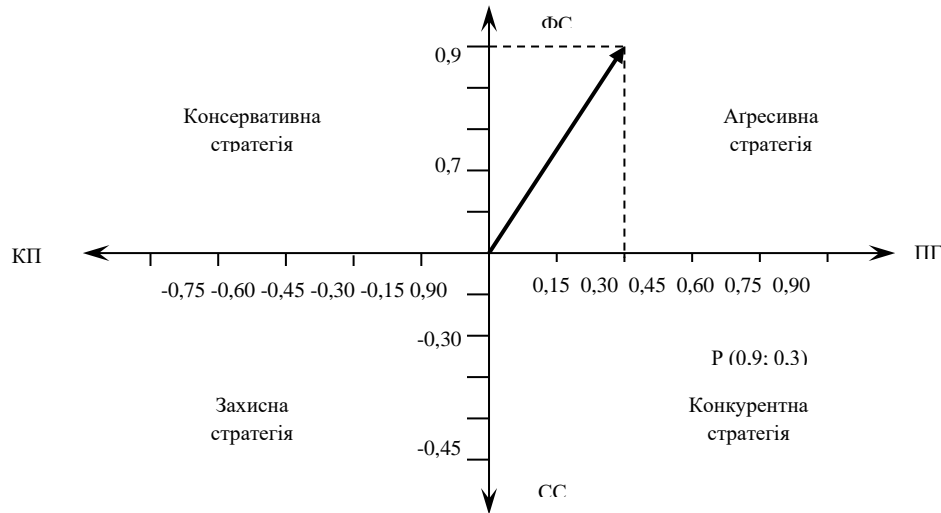


Рис. 2.11. Матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE-аналізу

Джерело: створено автором на основі табл. 2.15

Щоб знайти вектор рекомендованої стратегії в рамках SPACE-аналізу, необхідно обчислити координати точки P (X; Y) за відповідними формулами (1.1) та (1.2):

$$X = ПГ - КП = 3,6 - 2,7 = 0,9;$$

$$Y = ФС - СС = 3,6 - 3,3 = 0,3.$$

На основі методу SPACE-аналізу вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.11) будують за двома точками: O (0;0) та P (0,9; 0,3).

Рекомендована стратегія є агресивною, що було підтверджено на діаграмі. Агресивна позиція відповідає стандартному становищу в привабливій галузі з певною ступенем невизначеності, яка притаманна аналізованій галузі:

- вона визначає активність і стабільність галузі, в якій ГЗК має певні переваги: фінансово сильне підприємство з конкурентоздатним продуктом на стабільному (за обсягами загального попиту) і динамічному ринку;

- важливою є можливість з'яви нових конкурентів;
- така позиція дозволяє активно реагувати на зміни ринкової ситуації, збільшувати свою частку на ринку та підвищувати конкурентоспроможність продукції;
- компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу;
- загрози не є значними, тому необхідно зосередитися на забезпеченні стратегічних інтересів.

При розгляді потенціалу стратегічного розвитку компанії доцільним є також провести аналіз та оцінку діяльності компанії в умовах воєнного стану. Агресія з боку сусідньої країни змушує компанії переглянути свою стратегію розвитку, що дасть змогу пристосуватись та ефективно працювати в умовах сьогодення.

ТОВ «КПМГ» одна з величезної кількості компаній, яка повідомила про вихід її російських та білоруських підрозділів зі складу мережі у зв'язку з військовою операцією Росії в Україні.

Незважаючи на те, що на початку війни компанія активно займалася переоснащенням та евакуацією свого персоналу та їх близьких, робота над проєктами для клієнтів продовжувалася майже без зупинки. Кілька проєктів були повністю відновлені вже в кінці лютого, а інші були успішно завершені та передані замовникам.

Ситуація у різних категоріях послуг була різною: деякі проєкти зупинилися, інші були успішно завершені та передані клієнтам, а також з'явилися нові проєкти, зокрема в галузі консультаційних послуг у сфері інформаційних технологій та кібербезпеки.

Компанія не планує скорочувати свій персонал. З появою нових проєктів вона залучає нових фахівців та оголошує про відкриття вакансій, зокрема в галузі SAP та IT Advisory, а також в інших консультаційних напрямках.

Але в наш час функціонування компанії несе постійні ризики у сфері кібербезпеки. З початку війни Україна стала мішенню багатьох кібератак, які відбувалися в державних установах, приватних організаціях та серед громадян.

Бізнес повинен бути готовим до таких викликів - компанії мають оцінювати свою готовність до кіберінцидентів і здатність швидко відновлювати діяльність. Кібератака на ТОВ «КПМГ Україна» може спричинити витік конфіденційної інформації як про компанію так і про її клієнтів, призвести до видалення важливої інформації, викрадення особистої інформації, завдання збоїв у роботі компанії, витоків котів та інше. Перелічене є ризиком в процесі розвитку компанії і може спричинити зупинку роботи компанії, втрату довіри серед клієнтів та інше.

ТОВ «КПМГ Україна» - одна з провідних компаній України, що надає аудиторські, податкові, юридичні та консультаційні послуги. Компанія входить до складу «Великої четвірки».

В ході дослідження компанії ТОВ «КПМГ Україна» було проаналізовано її фінансового-економічні показники, на основі яких можна зробити висновок про рентабельність підприємства, його фінансову стійкість.

Характеристика стратегічного розвитку компанії була досліджена на основі фінансових показників, результат якої показав, що на підприємстві діє стратегія розвитку. Крім того, ТОВ «КПМГ Україна» дотримується концепції сталого розвитку і на її основі провадить свою діяльність.

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «КПМГ Україна» були здійснені за допомогою використання SWOT- та SPACE-аналізів. SWOT-аналіз дав можливість виділити сильні сторони компанії та акцентувати увагу на них, знайшовши рішення для мінімізації впливу слабких сторін та занроз на діяльність компанії: високий рівень кваліфікації співробітників, багаторічний освід роботи на ринку; висока якість послуг; широкий перелік послуг; галузева різноматність клієнтів; високий рівень прибутковості; позивна репутація; здійснення діяльності відповідно до стратегії сталого розвитку; приналежність до групи компаній «Велика четвірка» та лідерська позиція в галузі; прихильність клієнтів та розвинена клієнтська база.

На основі SPACE-аналізу було визначено, якої стратегії доцільно дотримуватися ТОВ «КПМГ Україна» - агресивна стратегія.

## **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ТОВ «КПМГ УКРАЇНА»**

### **3.1. Розробка заходів щодо покращення стратегії розвитку компанії ТОВ «КПМГ Україна»**

У сучасних умовах підприємці не зможуть досягти стабільного успіху, якщо не будуть ефективно планувати свою діяльність і не збирати інформацію про стан цільових ринків, конкурентів та власні можливості. Стратегічний розвиток дозволяє своєчасно підготуватися до потенційних труднощів і небезпек, зменшуючи ризик не досягнення поставлених цілей та сприяє розвитку компанії.

ТОВ «КПМГ Україна» не має власної сформульованої стратегії розвитку, а функціонує у відповідності зі стратегіями, визначеними KPMG International Limited. Проте діяльність ТОВ «КПМГ Україна» на українському ринку має свої особливості, продиктовані економічним та соціально-політичним станом в країні, чинним законодавством, особливостями підходів українських фахівців до виконання поставлених задач та інше. Таким чином, для ТОВ «КПМГ Україна» є доцільним запропонувати розробити власну стратегію розвитку, яка б враховувала особливості функціонування даної компанії.

Створення відділу стратегічного розвитку компанії є важливим кроком для забезпечення стійкого та довгострокового успіху компанії. Основною метою цього відділу є підтримка розвитку компанії шляхом створення та реалізації стратегій, які відповідають її цілям та місії.

Відділ стратегічного розвитку повинен бути складовою частиною управління компанією та мати доступ до ключових даних та ресурсів. Основною задачею відділу є проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, визначення стратегічних пріоритетів, створення та реалізація стратегій розвитку, моніторинг та оцінка результатів їх реалізації.

Зокрема, відділ стратегічного розвитку буде займатися наступними завданнями:

- Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії: Відділ повинен здійснювати постійний моніторинг та аналіз ринку, конкурентів, потенційних

замовників, ризиків та можливостей, що дозволить вчасно визначати зміни та реагувати на них.

- Визначення стратегічних пріоритетів: На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, відділ повинен визначати основні стратегічні напрямки компанії та визначати пріоритети в їх реалізації.

- Створення та реалізація стратегій розвитку: Відділ повинен розробляти стратегії, які відповідають стратегічним пріоритетам компанії. При цьому варто враховувати показники фінансової діяльності компанії, ризики та потенційні можливості. Після розробки стратегій, відділ повинен забезпечити їх реалізацію та моніторинг результатів.

- Моніторинг та оцінка результатів: Відділ повинен здійснювати постійний моніторинг реалізації стратегій та оцінювати їх ефективність. Це дозволить вчасно внести корективи у стратегії та плани компанії та забезпечити досягнення поставлених цілей.

Окрім цього, відділ стратегічного розвитку також повинен забезпечувати взаємодію з іншими відділами компанії, які займаються плануванням та реалізацією проектів, з метою координації дій та забезпечення взаємодії між різними проектами. Крім того, відділ повинен забезпечувати взаємодію зі зовнішніми партнерами та клієнтами компанії з метою встановлення партнерських відносин та розвитку співпраці.

Створення відділу стратегічного розвитку компанії дозволить забезпечити компанії ефективне та стійке стратегічне планування, що сприятиме досягненню поставлених цілей та розвитку бізнесу. При цьому, економічна обґрунтованість створення відділу може бути показана на прикладі інших компаній, які зазнали успіху завдяки здійсненню ефективного стратегічного планування та створенню відповідного відділу. Крім того, створення відділу може бути вигідним з точки зору управління ресурсами та вирішення проблем координації дій між різними відділами компанії. Це дозволить забезпечити більш ефективне використання ресурсів та зменшити дублювання зусиль між різними проектами.

Існує ряд переваг створення власного відділу стратегічного розвитку компанії ТОВ КПМГ Україна на противагу слідування виключно визначеними KPMG International Limited стратегіям:

1. Адаптація до місцевих умов. Відділ стратегічного розвитку компанії може створювати стратегії, які більш точно відповідають місцевим умовам та потребам клієнтів, що може забезпечити більшу ефективність та конкурентоспроможність компанії на ринку.

2. Фокус на потребах клієнтів. Відділ стратегічного розвитку може зосередитися на вивченні та розумінні потреб клієнтів, що дозволить компанії більш ефективно відповідати на їхні запити та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

3. Формування власного іміджу компанії. Створення відділу стратегічного розвитку дозволить компанії формувати власний імідж та позицію на ринку, що може забезпечити конкурентні переваги.

4. Розробка та впровадження нових ініціатив. Відділ стратегічного розвитку може займатися розробкою та впровадженням нових ініціатив, що дозволить компанії бути більш інноваційною та відкривати нові можливості для розвитку бізнесу.

5. Контроль за виконанням стратегій. Відділ стратегічного розвитку може забезпечувати контроль за виконанням стратегій компанії та вчасну корекцію планів, що дозволить компанії бути більш гнучкою та адаптивною до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

6. Оптимізація внутрішніх процесів. Відділ стратегічного розвитку може вести моніторинг внутрішніх процесів та розробляти стратегії для їхньої оптимізації, що дозволить компанії знизити витрати та підвищити ефективність.

7. Забезпечення стабільності. Відділ стратегічного розвитку може розробляти стратегії, що забезпечать стабільність та надійність компанії на ринку, що є важливим для залучення нових клієнтів та підтримки існуючих.

8. Концентрація на важливих питаннях. Відділ стратегічного розвитку може зосередитися на важливих питаннях, таких як розробка нових продуктів та

послуг, залучення нових клієнтів, підвищення рівня задоволеності клієнтів, що дозволить компанії більш ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі.

9. Конкурентні переваги. Створення відділу стратегічного розвитку може забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку, такі як більш ефективна відповідь на зміни на ринку, адаптація до місцевих умов, підвищення рівня задоволеності клієнтів та ін.

10. Підвищення ступеня інноваційності. Відділ стратегічного розвитку може займатися розробкою та впровадженням інноваційних проектів, що дозволить компанії бути більш конкурентоспроможною та ефективною на ринку.

11. Підвищення рівня прозорості та відповідальності. Відділ стратегічного розвитку може займатися розробкою та впровадженням політик прозорості та відповідальності, що дозволить компанії підвищити рівень довіри клієнтів та партнерів та забезпечити високий ступінь етичності та соціальної відповідальності.

12. Розширення ринкових можливостей. Відділ стратегічного розвитку може досліджувати нові ринки та розробляти стратегії для їхнього розширення, що дозволить компанії займати лідерські позиції на нових ринках та забезпечити більш стабільний ріст.

13. Підвищення рівня мотивації та залучення талановитих фахівців. Створення відділу стратегічного розвитку може збільшити рівень мотивації працівників та залучити до компанії талановитих фахівців, що дозволить компанії реалізувати свої стратегічні цілі більш ефективно та швидко.

В результаті проведеного SPACE-аналізу було визначено, що компанія має дотримуватися агресивної стратегії. Враховуючи результати SWOT- та SPACE-аналізу визначимо заходи для конкретизації заходів, що сформують стратегію розвитку для ТОВ «КПМГ Україна» та сприятимуть ефективній роботі компанії. Відобразимо результат, використовуючи дерево цілей [39].

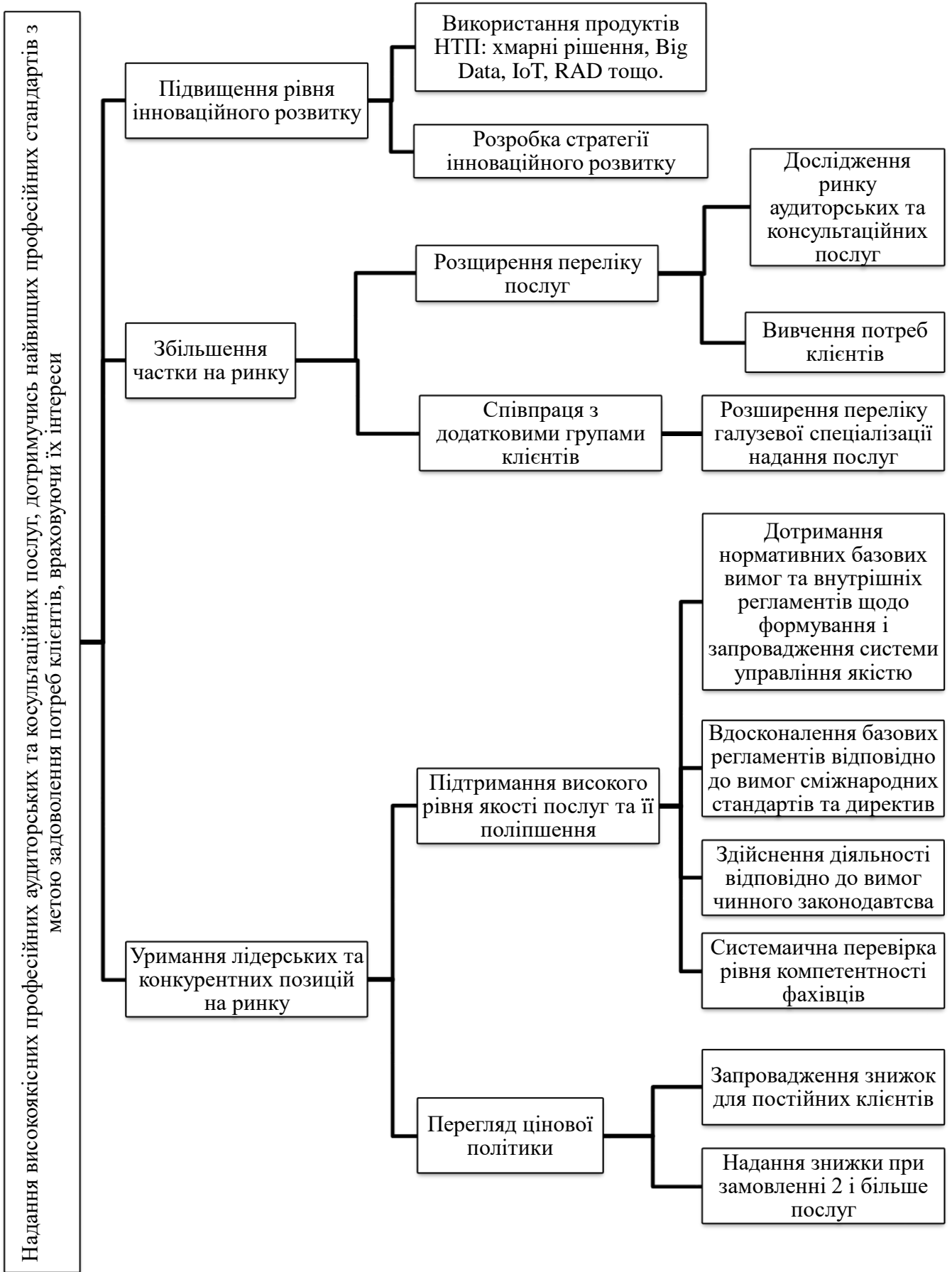


Рис. 3.1. Дерево цілей для ТОВ «КПМГ Україна»

Джерело: створено автором на основі результатів SWOT- і SPACE-аналізу

Першим етапом в побудові дерева цілей в ході стратегічного планування є розробка місії фірми. Для ТОВ «КПМГ Україна» було сформульовано місію: надання високоякісних професійних аудиторських та консультативних послуг, дотримуватись найвищих професійних стандартів з метою задоволення потреб клієнтів, враховуючи їх інтереси.

Після визначення місії компанії було визначено основні цілі на основі результатів SWOT-аналізу, досягнення яких нівелюватиме слабкі сторони компанії та сприятиме розвитку її сильних сторін.

В розділі 1.3 було розглянуто процес реалізації стратегічного розвитку компанії. Кожний етап формування і реалізації стратегії розвитку вимагає відповідних знань та компетентностей в даній сфері. На ТОВ «КПМГ Україна» цим питанням займається менеджер зі стратегічного планування. Процес формування стратегічного розвитку є досить складним; потребує опрацювання великого об'єму даних; здійснення різноманітних досліджень та аналізів, що стосуються широкого кола чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому можна зробити висновок про недостатню ефективність функціонування стратегічного планування в компанії через нестачу фахівців в даній сфері та неможливість на цій основі отримати максимальний результат у вигляді наявності стратегічних альтернатив розвитку компанії.

Таким чином, для ТОВ «КПМГ Україна» доцільно запропонувати створення відділу стратегічного розвитку. Створення відділу на підприємстві вимагає процесу відбору персоналу, організацію їх роботи та нагляду за ними, а також внесення змін у структуру управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку стратегічних компетенцій серед персоналу та забезпечення процесу розробки стратегії інформаційно-аналітичними засобами.

Особливості створення відділу стратегічного розвитку та їх кадрова чисельність буде залежати не скільки від типу розвитку компанії, а від його розміру. Так для великих підприємств (ТОВ «КПМГ Україна» є великим підприємством) доцільним є створення повноцінного відділу із включенням до нього менеджерів із відділів планування, фінансів, управління якістю,

персоналом, технікотехнологічним розвитком, керівників проектів, оскільки діяльність таких підприємств є різнобічною і потребує врахування та узгодження різнорідних факторів і напрямів діяльності.

Відділ стратегічного розвитку підприємства повинен координувати та інтегрувати діяльність всіх підрозділів, забезпечуючи відповідність стратегії і функціонування компанії.

Таблиця 3.1

Функціональна характеристика відділу стратегічного розвитку для ТОВ  
«КПМГ Україна»

Роль відділу стратегічного розвитку	Процеси стратегічного менеджменту	Відавідальність відділу стратегічного розвитку
Архітектор	Визначення моделі стратегічного менеджменту відповідно до типу розвитку підприємства та правил. Розробка процесу управління стратегічного розвитку	Керує процесом
«Власник» процесу	Розробка стратегії розвитку підприємства Планування стратегії розвитку підприємства Приведення організації до відповідності зі стратегією розвитку	Керує процесом
Інтегратор	Забезпечення зв'язку з оперативним плануванням та складанням бюджету	Інтеграція з процесами заступника директора з фінансових питань
	Забезпечення зв'язку з ключовими операційними процесами	Інтеграція з процесами заступників директора по виробництву, логістиці та подібних операціях
	Забезпечення зв'язку з відділом управління персоналом, технікотехнологічним відділом	Інтеграція з процесами заступників директора управління персоналом, по техніко-технологічному розвитку
	Комунікація стратегії розвитку	Інтеграція з процесами відділу комунікацій
	Управління стратегічними ініціативами	Інтеграція з процесами відділу
Роль відділу стратегічного розвитку	Процеси стратегічного менеджменту	Відповідальність відділу стратегічного розвитку

Джерело: [12]

Відділ стратегічного розвитку підприємства виконує багато ролей та несе значну відповідальність, зокрема:

1) як архітектор застосовує інтегровану модель управління для розробки та впровадження в організаційну систему менеджменту стратегічних та операційних управлінських процесів, яких не вистачає для досягнення цілей розвитку; ув'язує всі необхідні процеси у замкнений цикл;

2) виступає керівником декількох процесів стратегічного і оперативного менеджменту, таких як розробка і планування стратегій, розробка механізмів, координація нарад керівників вищої ланки по аналізу стратегій;

3) інтегрує багато видів поточної діяльності: узгодженість стратегії з плануванням фінансових ресурсів та розробкою бюджетів; узгодження планів і ресурсів допоміжних підрозділів; комунікації між підрозділами та інформування співробітників по стратегічним питанням; менеджмент стратегічних ініціатив; зв'язок з ключовими виробничими процесами; обмін досвідом [12].

До складу відділу стратегічного розвитку підприємства варто включити: менеджера зі стратегічного планування, менеджера з управління та контролю за якістю реалізації проектів, менеджера зі стратегічного аналізу. Надалі можливе розширення відділу та укомплектування його спеціалістами.

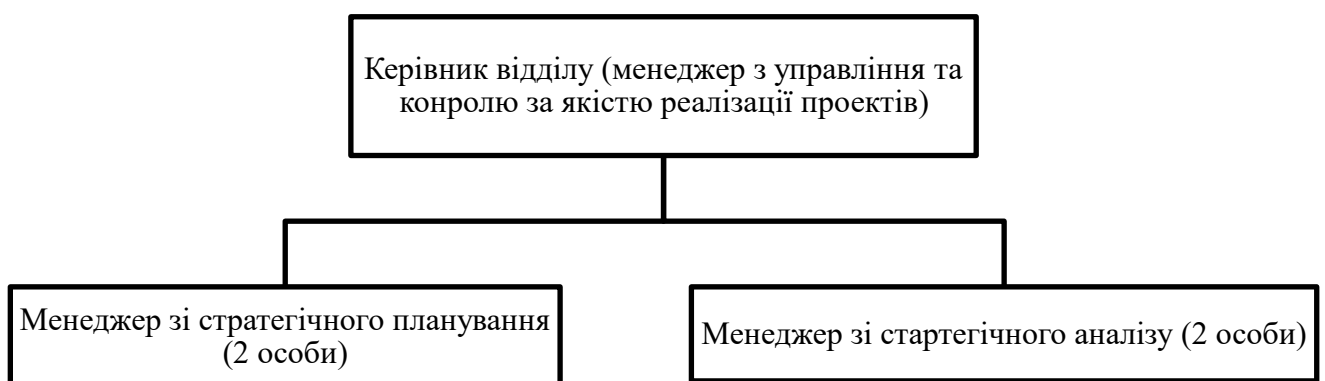


Рис. 3.2. Організаційна структура відділу стратегічного розвитку для ТОВ «КПМГ Україна»

Джерело: створено автором

При відборі кадрів для комплектування відділу стратегічного розвитку важливим є високий рівень компетенції, якими будуть володіти співробітники відділу і, особливо, його керівник. Необхідним є розроблення посадової інструкції для спеціалістів відділу стратегічного розвитку підприємства, яка враховує серед професійно-кваліфікаційних якостей знання бізнесу, здатність до стратегічного мислення, комунікаційні якості, досвід, ініціативність тощо.

Отже, для створення ефективної системи організаційно-економічного механізму реалізації стратегії розвитку ТОВ «КПМГ» було запропоновано організувати відділ стратегічного розвитку. Функціонування даного відділу має забезпечити для компанії створення благо приємної культури та клімату, реалізує організаційну та аналітичну функції, що підвищує загальний стратегічний потенціал підприємства і його готовність до ризику.

### **3.2. Економічне обґрунтування впровадження рекомендацій щодо покращення стратегії розвитку компанії ТОВ «КПМГ Україна»**

Запропоновані заходи вдосконалення стратегіх розвитку на ТОВ «КПМГ Україна» вимагають економічного обґрунтування їх впровадження. Таким чином, матиме змогу наочно переконатися в доцільності чи недоцільності запропонованих заходів.

Проведемо розрахунок витрат на організацію відділу стратегічного розвитку на ТОВ «КПМГ Україна». Побудуємо таблицю, яка відобразатиме статті витрат на створення відділу та річні витрати на підтримання діяльності служби.

Таблиця 3.2

Витрати на організацію відділу стратегічного розвитку на ТОВ «КПМГ  
Україна»

	Статті витрат	Кількість	Сума, грн
Разові витрати на удокомплектування приміщення відділу для 5 працівників:	Меблі:		
	стіл	5	5 000
	стілець	5	4 000
	шафа	3	12 000
	Комп'ютер	5	100 000
Загальна сума витрат:			121 000
Річні витрати на здійснення маркетингової діяльності:	Заробітна плата працівників відділу:		
	Керівник відділу (менеджер з управління та контролю за якістю реалізації проектів)	1	240 000
	Менеджер зі стратегічного планування	2	180 000
	Менеджер зі стратегічного аналізу	2	180 000
	Обслуговування принтера	1	8 000
	Канцтовари та папір	-	7 000
	Інтернет	-	5 000
Загальна сума витрат:			620 000

Джерело: створено автором на основі інформації Інтернет-магазинів

На основі даних таблиці, проаналізуємо доцільність організації відділу стратегічного розвитку на ТОВ «КПМГ Україна». Середній розмір чистого прибутку за період 2018-2021 року складає 8 564,75 тис. грн. Разові витрати на удокомплектування відділу стратегічного розвитку від чистого прибутку складають 1,41 %; річні витрати на утримання та забезпечення реалізації відділу стратегічного розвитку становлять 7,24 %. Таким чином, можна говорити про доцільність організації відділу, оскільки витрати на його функціонування є прийнятними для компанії, до того ж, його функціонування забезпечить збільшення прибутку.

Оцінювання економічного впливу від створення нового підрозділу є складним і тривалим процесом, який потребує точного розрахунку показників ефективності. Зазвичай, ефект від створення нового підрозділу, в тому числі і відділу стратегічного розвитку буде помітний через декілька років. Проте, згідно з

дослідженням, 20% провідних компаній очікують зростання прибутку на 15% протягом наступних п'яти років внаслідок впровадження інновацій. А так як інноваційний розвиток сприяє стратегічному розвитку компанії, то приймемо 15 % як величину ефекту від вдосконалення стратегічного розвитку компанії [29].

Розрахуємо величину прибутку, який би компанія отримала у разі прийняття запропонованих змін з потенційного створення відділу стратегічного розвитку для 2021 року:

Приріст прибутку від створення відділу стратегічного розвитку  $= (8\ 572 - 620) * 0,15 = 1\ 192,8$  тис. грн.;

Прибуток з врахуванням приросту від створення відділу стратегічного розвитку  $= 8\ 572 * 1,15 - 620 = 9\ 237,8$  тис. грн..

Ми будемо використовувати показник рентабельності інвестицій, який дозволяє віднести загальні витрати на інвестицію до загального доходу, який згенерувала ця інвестиція [25]:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від заходу} - \text{розмір витрат}}{\text{розмір витрат}}, \quad (3.1)$$

$$ROI = (1192,8 - 620) / 620 = 0,92.$$

Отже, рентабельність інвестицій має позитивне значення, що означає фінансову вигоду від створення відділу для компанії.

За методом екстраполяції розрахуємо можливий прогнозований обсяг чистого прибутку на 2022 рік, який би компанія отримала у разі прийняття запропонованих змін, використовуючи дані 2018-2021 років.

Середній абсолютний приріст розраховується за формулою [27]:

$$\Delta y = \frac{y(n) - y(0)}{n - 1}, \quad (3.2)$$

де  $y(n)$  – кінцеве значення ряду;

$y(0)$  – початкове значення ряду;

$n$  – кількість елементів ряду.

$$\Delta y = \frac{8\,572 - 5\,217}{4 - 1} = 1\,118,33 \text{ тис. грн.}$$

Розрахувавши середній абсолютний приріст чистого прибутку для ТОВ «КПМГ Україна» отримали додатне значення, що означає, що завдяки запровадженню запропонованих змін, компанія могла б отримати збільшення чистого прибутку в 2021 році на 1 118,33 тис.грн.

Середньорічний коефіцієнт росту розраховується за формулою [27]:

$$k = \sqrt[n-1]{\frac{y(n)}{y(0)}}, \quad (3.3)$$

$$k = \sqrt[4-1]{\frac{8572}{5217}} = 1,18.$$

Отриманий коефіцієнт росту чистого прибутку для ТОВ «КПМГ Україна» більший за одиницю, що означає його потенційне збільшення в 2021 році.

На основі залежності (3.4) розрахуємо обсяг чистого прибутку для ТОВ «КПМГ Україна» на 2021 рік при запровадженні запропонованих змін [27]:

$$y_{n+T} = y_n + \Delta y * T, \quad (3.4)$$

де  $T$  – величина горизонту прогнозу.

$$y_{2020} = 8572 + (1118,33) * 1 = 9690,33 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз по формулі (3.4) називається екстраполяцією за середнім абсолютним приростом. Дану формулу можна використовувати, коли загальна тенденція розвитку вважається лінійною.

В результаті розрахунків отримали величину чистого прибутку в 2021 році, що складає 9 690,33 тис.грн.. Порівняно з фактичним показником 2021 року обсяг збільшився на 13,05 %.

Розрахуємо прогноз чистого прибутку на 2022 рік на основі формули [27]:

$$y_{n+T} = y_n * k, \quad (3.5)$$

$$y_{2022} = 8\,572 * 1,18 = 10\,114,96 \text{ тис.грн..}$$

Прогноз по формулі (3.5) називається екстраполяцією за середнім темпом зростання. Цей метод можна застосувати, якщо існують докази того, що загальна тенденція динамічного ряду може бути описана експоненційною кривою.

Отримане значення за формулою (3.5) означає, що прогнозований чистий прибуток в 2022 році при запровадженні запропонованих змін складає 10 114,96 тис.грн. Порівняно з фактичним показником 2021 роком його обсяг збільшився на 18%.

Оскільки, зміну величини чистого прибутку протягом 2018-2021 років для ТОВ «КПМГ Україна» не можна вважати лінійною, то для подальших розрахунків коректніше використовувати розрахункове значення за формулою (3.5).

Розрахуємо величину потенційного прибутку від створення відділу стратегічного розвитку для 2022 року:

$$\begin{aligned} \text{Приріст прибутку від створення відділу стратегічного розвитку} = \\ = (10\,114,96 - 620) * 0,15 = 1\,424,24 \text{ тис. грн.}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Прибуток з врахуванням приросту від створення відділу стратегічного} \\ \text{розвитку} = 10\,114,96 * 1,15 - 620 = 11\,012,24 \text{ тис. грн..} \end{aligned}$$

Розрахуємо ROI за формулою (3.1):

$$\text{ROI} = (1\,424,24 - 620) / 620 = 1,3.$$

Отже, рентабельність інвестицій має позитивне значення, що свідчить про фінансову вигоду від створення відділу стратегічного розвитку для компанії. Показник рентабельності в прогнозовану періоді збільшився на 41,3 %, що пов'язано зі збільшенням величини чистого прибутку на 19,21 %.

Прогнозний чистий прибуток є більшим, порівняно з попереднім роком, що пов'язано з позитивною тенденцією до збільшення чистого прибутку протягом 2018-2021 року, що враховує метод екстраполяції.

Таким чином, в ході економічного обґрунтування доцільності реалізації заходів удосконалення стратегічного потенціалу на ТОВ «КПМГ Україна» прийшли до висновку, що впровадження запропонованих заходів є вигідним. Потенційний рівень рентабельності в результаті створення відділу стратегічного управління в 2021 році становить 92 %; в 2022 році – 130%.

Крім того, у другому розділі дипломної роботи була розглянута проблема стратегічного розвитку компанії в умовах воєнного стану. В першу чергу, перед ТОВ «КПМГ» постає проблема передислокації та переміщення персоналу.

Компанії рекомендується заздалегідь розглянути можливість припинення її діяльності в районах бойових дій та, в деяких випадках, організувати тимчасову кадрову підтримку, щоб забезпечити продовження функціонування, поки співробітники не зможуть повернутися до офісу або в країну. Крім того, компанії повинні бути відомі ризики, пов'язані з організованими злочинними групами, які намагаються скористатися ситуацією, створюючи підроблені веб-сайти, які пропонують допомогу чи корисну інформацію, або збирають пожертвування. Важливо враховувати велику ймовірність фішингових кампаній, спрямованих на високопоставлених осіб, які публічно висловлюють свою позицію стосовно війни в Україні.

У такому випадку, для компанії ТОВ «КПМГ-Україна» можливо запропонувати наступні кроки:

- Переконатися, що співробітники мають доступ до надійних та перевірених джерел інформації щодо поточної ситуації та є обізнаними щодо ризиків фішингу та шахрайських веб-сайтів з тематики війни в Україні;
- Запропонувати поради з кібербезпеки для співробітників, які знаходяться в місцях потенційного ризику або працюють на високих посадах;
- Забезпечувати психологічну підтримку для співробітників та їх сімей, включаючи проведення тренінгів та семінарів щодо дій в непередбачуваних або кризових ситуаціях.

Іншим важливим аспектом для ТОВ «КПМГ» під час воєнного стану є загроза кібератак. Щоб запобігти цій загрозі, необхідно провести огляд наявних планів реагування, щоб краще зрозуміти ризики поточних сценаріїв загроз, які можуть мати високу ймовірність виникнення, враховуючи такі фактори, як профіль компанії та її географічне положення. Для цього необхідно:

- Аналізувати потенційні загрози для бізнесу та співпрацювати з організаціями, що надають інформацію щодо загроз кібербезпеки, для кращого розуміння ризиків та заходів, які потрібно вжити.
- Враховувати можливість призупинення діяльності в регіонах, де вже відбуваються бойові дії або велика ймовірність того, що це може статися в найближчий час, і зменшувати ці ризики для бізнесу.
- Забезпечувати евакуацію або переїзд працівників та їх сімей, офісів, систем, переводити компанію в гібридний/віддалений формат роботи, створювати кризовий штаб для забезпечення безпеки людей та безперервності/відновлення роботи компанії, якщо необхідно.
- Перевіряти актуальність договорів з постачальниками послуг з реагування та стримування атак.
- Переглядати всі нормативні вимоги, що стосуються необхідності звітування про інциденти кібербезпеки.

- Розглядати можливість проактивного налагодження зв'язків з правоохоронними та державними органами, які мають бути залучені у разі масштабного інциденту кібербезпеки, такі як національна служба безпеки, національна поліція, військові органи тощо.

Також можна розглянути перегляд ключових наборів контролів кібербезпеки як спосіб зниження ризику успішних атак, включаючи ті, які можуть бути спровоковані державними агресорами або організованими злочинними групами під час конфліктів. Для цього можна зосередитися на деяких діях, наприклад, пріоритетно встановлювати виправлення для критичних вразливостей у системах, переглядати контролі доступу до ключових систем та забезпечувати захист від шкідливого програмного забезпечення. Також важливо виконувати зовнішнє сканування вразливостей та забезпечувати процеси резервного копіювання для критичних систем та даних. Рекомендації можна отримати від агентства з кібербезпеки та безпеки інфраструктури США та інших центрів кібербезпеки.

Крім запобіжного захисту, ефективний моніторинг безпеки є надзвичайно важливим для своєчасного виявлення і реагування на вторгнення. Щоб забезпечити це, необхідно виконати наступні кроки:

- Оцінити поточні можливості моніторингу кібербезпеки в мережевій інфраструктурі організації, щоб переконатися, що є можливість виявляти та запобігати інцидентам кібербезпеки, а також охоплювати бізнес-послуги, системи та дані.
- Постійно здійснювати пошук індикаторів компрометації (ІОС), що базуються на тактиках, техніках та процедурах (ТТР), пов'язаних з державою-агресором або її партнерами, або організованими злочинними групами, що беруть участь у війні на кіберфронті.
- Розглядати можливість залучення зовнішніх постачальників послуг керованого виявлення та реагування, щоб розширити можливості та отримати кваліфіковану підтримку у разі потреби.

Компанії по всій Україні стурбовані через воєнний стан, оскільки він може викликати нові виклики щодо забезпечення безперебійної роботи критичних сервісів та систем, які можуть бути пошкоджені або виведені з ладу в результаті бойових дій. ТОВ «КПМГ-Україна» може вирішити цю проблему шляхом наступних дій:

- Перевірити наявну ІТ-архітектуру з метою визначення можливості та доцільності міграції в хмарні рішення, з урахуванням технічних (можливість/складність перенесення в хмару), фінансових, регуляторних та питань безпеки;
- Обрати провайдера хмарних сервісів, звертаючи увагу на компетенції ІТ-спеціалістів;
- Визначити пріоритетність та критичність перенесення різних елементів ІТ-архітектури в хмарні сервіси;
- Розглянути та вибрати наявні на ринку хмарні сервіси, зокрема для забезпечення віддаленої роботи (відеодзвінки, офісне програмне забезпечення тощо);
- Забезпечити збереження резервних копій інформації в хмарному сховищі;
- Створити аварійні сайти відновлення в публічній хмарі в Європі або США.

Ситуація нині є непередбачуваною, тому компаніям і організаціям варто постійно аналізувати її можливий розвиток і можливі сценарії. Кожен сценарій має бути оцінений з точки зору можливості впливу на бізнес, людей, ланцюги поставок та технології. Рекомендації щодо заходів підготовки можна впроваджувати заздалегідь, щоб забезпечити стійкість і зменшити вплив можливих інцидентів, якщо вони відбудуться.

Третій розділ роботи був присвячений пошукам шляхів вдосконалення статечного розвитку на ТОВ «КПМГ Україна». На основі результатів SWOT-аналізу та SPACE-аналізу було виявлено слабкі сторони та можливі напрями

вдосконалення роботи компанії, які було систематизовано за допомогою дерева цілей.

Крім того, ефективність формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «КПМГ України» забезпечить організація відділу стратегічного розвитку, висококваліфіковані працівники якого забезпечать високий рівень результативності виконання основних етапів процесу стратегічного розвитку (було обгрунтовано ефективність даного заходу, запропоновано включити до складу відіду менеджера зі стратегічного планування, менеджера з управління та контролю за якістю реалізації проектів, менеджера зі стратегічного аналізу та визначено функції відділу).

Аналіз економічної доцільності організації відділу стратегічного розвитку було проведено за допомогою методу екстраполяції, результати якого говорять про вигоду даного заход у вигляді збільшення прибуку.

## ВИСНОВКИ

Умови стійкого економічного розвитку вимагають, щоб підприємство виконувало комплекс оперативно-тактичних дій, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку, яка базується на принципах стійкості. Основною метою діяльності підприємств в умовах нестабільності середовища є забезпечення стабільного розвитку у стратегічній перспективі. Стратегічні пріоритети розвитку підприємства є ключовими цілями, що чітко визначені та спрямовані на забезпечення стійкого розвитку. Вони є основою для розробки стратегії та слугують керівництву при її реалізації. Крім того, вони є критерієм ефективності стратегії та повинні відповідати критеріям доцільності та перспективності.

У першому розділі, базуючись на науковій літературі, було розглянуто роль стратегії в стратегічному управлінні підприємством, розглянуто особливості стратегії підприємства як наукової категорії. Було спростовано, що стратегія підприємства та стратегія розвитку тотожні поняття: стратегія підприємства є моделлю досягнення цілей підприємства, а стратегія розвитку передбачає результат безперервного удосконалення діяльності організації. Сутність поняття «стратегії розвитку» визначена як процес формування довгострокового плану діяльності підприємства з урахуванням особливостей його діяльності, потенціалу та наявних ресурсів, які забезпечать йому конкурентні переваги та досягнення поставлених цілей.

Також було встановлено, що для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства потрібно провести дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що включає аналіз поточного стану підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін, прогнозування розвитку ринку, а також визначення перспективних сфер діяльності та сегментів ринку, а також врахування інтересів стейкхолдерів при формуванні стратегії та інше. В роботі було запропоновано здійснювати стратегічний аналіз та основі методів SWOT та SPACE.

Щодо шляхів до формування та реалізації стратегії розвитку компанії, то підходи науковці в розрізі даного питання різняться. Однак усі методи

передбачають вивчення мети та завдань підприємства в процесі розвитку, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у конкурентному середовищі, а також ресурсів, тощо.

Другий розділ ґрунтується на матеріалах ТОВ «КПМГ Україна».

Показники фінансового стану ТОВ «КПМГ Україна» характеризують підприємство як фінансово стійке та рентабельне, хоча протягом досліджуваного періоду 2018-2021 років зміна величин прибутку є нерівномірною: в 2019 році чистий дохід зменшився на 86,91 %, в 2020 році збільшився на 2 797,07 % порівняно з 2019 роком, в 2021 році зменшився на 56,68 % порівняно з 2020 роком.

Власної стратегії розвитку ТОВ «КПМГ Україна» не має, а функціонує у відповідності зі стратегіями KPMG Internatinal Limited. Характеристика стратегічного розвитку компанії була також проведена на основі фінансових показників ТОВ «КПМГ Україна», яка показала, що на підприємстві діє стратегія зростання, яка передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників діяльності підприємства.

Проведене дослідження визначило вплив чинників на діяльність підприємства та його стратегічну поведінку з використанням розширеної матриці SWOT-аналізу. Результати свідчать про більшу кількість сильних сторін та можливостей, ніж слабких та загроз. Таким чином, ТОВ «КПМГ Україна» володіє перевагами у діяльності порівняно з конкурентами на ринку.

В результаті використання методу SPACE була визначена стратегія, яку компанія може втілювати в майбутньому - це агресивна стратегія, яка базується на активності та стабільності галузі, в якій підприємство має свої переваги. Компанія є фінансово сильною та пропонує конкурентоздатний продукт на стабільному та динамічному ринку, де вона може активно реагувати на зміни ситуації та підвищувати свою конкурентоспроможність. Крім того, компанія може забезпечити собі конкурентні переваги, які вона може зберегти та розвивати засобами свого фінансового потенціалу. Потенційні загрози не є значними, тому є необхідність зосередитися на забезпеченні стратегічних інтересів компанії.

В третьому розділі на основі результатів проведеного стратегічного аналізу було запропоновано заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку для ТОВ «КПМГ Україна». За допомогою дерева цілей було конкретизовано цілі, досягнення яких сприяє реалізації стратегії розвитку компанії.

Ефективність формування та реалізації стратегії розвитку на ТОВ «КПМГ» забезпечить організація відділу стратегічного розвитку, для якого в роботі було визначено посадовий склад та їх функції. Запропонований комплекс заходів вдосконалення стратегії розвитку був проаналізований з точки зору його економічної доцільності. Таким чином, результати аналізу на основі методу екстраполяції показав, що запропоновані зміни є економічно доцільними та вигідними.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Албасєва І. Ю. Swot-аналіз соціо-економікоєкологічного стану підприємств//Конспект лекцій. 2020. С. 234.
- 2) Аудиторський висновок (Звіт незалежного аудитора) щодо річної фінансової звітності Товариства з обмеженою відповідальністю «КПМГ-Україна».
- 3) Баланович А. М. механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства//Управління розвитком, № 3–4 (189–190), УДК 338.33:658.014.1, 2017, С. 221.
- 4) Баштовий В. П., Баркова С.О., Бергій А.В. вплив стадії життєвого циклу підприємства на формування стратегії розвитку//ACTUAL TRENDS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH. 2021, Munich, Germany С. 676.
- 5) Білозор Н. М. Інструменти розроблення стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах//Вісник студентського наукового товариства «ватра»//Збірник наукових праць їх всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, УДК 658.012., Вінниця 2021, С. 284.
- 6) Бойко Р. Формування стратегії розвитку підприємства//Економічні науки//Вісник Хмельницького національного університету, Вип. 5, УДК 339.13./ 2019,С. 167.
- 7) Бондаренко Л.А. Особливості розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища//Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економічної науки в епоху глобальних викликів», 2021. УДК 33-043.86 Р 64, Київ, С. 119.
- 8) Власенко В. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти//Економіка Менеджмент Підприємництво, № 26 (I) / 2014. С. 76.
- 9) Галушка З.І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування//Науковий вісник Чернівецького університету, Випуск 829 Економіка. УДК 338.24.01/ 2020/ С. 117.

10) Головчук О. Ю, Пчелянська Г.О. особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку//Економіка та держава № 3/2020. С. 169.

11) Гончаров Ю.В, Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Issn 1813 - 6796 ВІСНИК КНУТД 2014 №1. С. 312.

12) Гончарук С. Система контролю якості аудиторських послуг та необхідність її вдосконалення//проблеми і перспективи економіки та управління № 4 (16), 2018. С. 311.

13) Гудзь О. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація//Економіка і суспільство, 2018. УДК [005.521+338.1]:658, вип. 18. С.412.

14) Дьолог Т. Стратегічний аналіз середовища підприємства// Інвестиції: практика та досвід № 15/2013. С. 112.

15) Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова, 2017/ Т.22, Випуск 2 (55). с. 144.

16) Калабухова С.В. SPACE-Аналіз у системі стратегічного управління підприємством//ІІІ Міжнародна науково-практична конференція «Удосконалення обліку, контролю, аудиту, аналізу та оподаткування в сучасних умовах інтеграційних процесів у світовій економіці». 2018. УДК 657.05:005.53. С. 311.

17) Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків//БІЗНЕСІНФОРМ № 8 '2013. С. 455.

18) Коноплянко Д. Методичні засади формування стратегії розвитку як складової механізму стратегічного розвитку підприємства//Монографія актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки, 2021. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько, уДК 658.5:005, С. 416.

19) Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу// економічний дискурс// Міжнародний науковий журнал Випуск 3-4. 2021. С. 217.

20) Макаренко І., Пластун О. Квazіконкурентність ринку аудиторських послуг України: євроінтеграційний аспект. Вісник національного банку України | вересень 2016. С. 16.

21) Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства//Теоретичні і практичні аспекти економіки та унтелектуальної власності. УДК 338.140 Вип. 1, Т. 1./2013/ С. 476.

22) Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства//Економіка і організація управління № 3 (31), 2018, С. 234.

23) Подолян Т. Теоретичний базис формування та реалізації стратегії розвитку підприємства// XIII Всеукраїнська науково-практична конференція проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді//Матеріали конференції, Черкаси 2021. УДК: 339.923, С. 447.

24) Пуцентейло П., Гуменюк О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством// Інноваційна економіка 3-4 //Науково-виробничий журнал. 2016, С. 332.

25) Рентабельність інвестицій в маркетинг. ROI та ROMI [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – 2019. Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2019/12/17/40085565/>

26) Сафонова В.Є. Вдосконалення методичних підходів формування стратегії розвитку промислових підприємств. Наукові праці МАУП, 2017, вип. 53(2), УДК 338.3. 2017. С. 165.

27) Сенишин О. С. Екстраполяційні методи прогнозування як інструмент передбачення оптимальних обсягів споживання продукції вітчизняного продовольчого комплексу // Львівський національний університет імені Івана Франка. – 2014. – С. 119.

28) Соціальний звіт KPMG в Україні за 2019-2020 роки [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://home.kpmg/ua/uk/home/about/corporate-reporting.html>

29) Сташок В. Основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства//менеджмент ххі століття: сучасні моделі, стратегії, технології вііі

/Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція/ Збірник наукових праць, 2021. УДК 658.030.1(045), С. 655.

30) Стрелков О. Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів//Економічні науки. 2016. УДК 658.1 СХІД № 6 (146).

31) Ступчук С.М. формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету 2014, № 3. Т. 3. С. 255.

32) Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

33) Филюк Г.М. Методичні засади оцінювання взаємовідносин підприємства з заінтересованими особами в процесі розробки бізнес-моделі / Г.М. Филюк, О.В. Піменова, С.А. Піменов // Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. – К.: Кафедра, 2020. – 404 с

34) Шегда А.В. Стратегічний аспект управління розвитком суб'єктів господарювання, 2021. – Випуск 27, т.3.

35) Яськова О.І. Сучасні аспекти обґрунтування стратегії розвитку підприємства// Вісник студентського наукового товариства «ватра»// Збірник наукових праць їх всеукраїнської студентської науково-практичної конференції/Вип. 101, УДК 333.9, Вінниця 202,С. 300.

36) Ansoff H. Igor, The new corporate strategy. Macmillan, London, 1993. 245 p.

37) Cravents David W, Strategic Marketing. Irwin / McGraw Hill, 1997. 670 p.

38) Grant Robert M. Contemporary strategic analysis: concept, techniques, applications. Blackwell Publishers, Cambridge, USA, 1992. 394 p.

39) Lehmann Donald R., Winer Russell S. Product Management. Irwin/ McGraw Hill, 1997. 460 p.

40) Shaulska A., Kovalenko L., Allayarov S., Sydorenko S., Sukhanova O., Strategic enterprise competitiveness management under global challenges // Academy of Strategic Management Journal, 2021.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

## Довідкова інформація щодо компанії ТОВ КПМГ-УКРАЇНА

## КПМГ-УКРАЇНА ТОВ

Номер платника податків	215341426595	Місцезнаходження	Київ (UA)
		Дата заснування	01/10/1996

The Global Ultimate Owner of this controlled subsidiary is KPMG LIMITED

## Контактні координати

Адреса	буд. 32 2, вул.Московська Печерський р-н 01010 Київ	Номер телефона	+380444905508
		Номер факса	+380444905508
		email	rstetsko@kpmg.ua
		Адреса в інтернеті	www.kpmg.com

## Статус та інформація по звітності

Правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю		
Статус	Дійсна	Дата останньої звітності	31/12/2021

## Основні фінансові показники діяльності ТОВ КІМГ-УКРАЇНА

Основні фінансові показники					
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	UAH	UAH	UAH	UAH	UAH
Виручка від реалізації	415 344 000	397 599 000	286 154 000	206 995 000	154 033 000
Прибуток/збиток до оподаткування	12 357 000	23 740 000	3 726 000	7 616 000	22 190 000
Прибуток/збиток за період	8 572 000	19 787 000	683 000	5 217 000	17 627 000
Рух грошових коштів	25 491 000	29 571 000	9 596 000	9 640 000	21 316 000
Всього активи	168 334 000	142 712 000	143 068 000	95 405 000	47 139 000
Власний капітал	34 205 000	31 432 000	11 858 000	10 748 000	7 412 000
Коефіцієнт покриття	1,24	1,08	0,87	1,16	0,83
Маржа прибутку (%)	2,97	5,97	1,30	3,68	14,41
Рентабельність акціонерного капіталу (%)	36,13	75,53	31,42	70,86	299,38
Рентабельність залученого капіталу (%)	22,56	48,88	13,64	25,93	299,38
Коефіцієнт платоспроможності (%)	20,32	22,02	8,29	11,27	15,72
Число працівників	269	310	303	215	187

## Баланс (Форма №1) компанії ТОВ КІМГ-УКРАЇНА

	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	UAH	UAH	UAH	UAH	UAH
<b>Баланс</b>					
Нематеріальні активи	2 391 000	2 070 000	1 639 000	1 770 000	3 005 000
Основні засоби	21 407 000	35 922 000	38 928 000	11 227 000	11 292 000
Незавершене будівництво	5 102 000	4 563 000	621 000	4 398 000	0
Інші основні засоби	1 243 000	2 465 000	909 000	1 395 000	44 000
Довгострокові фінансові інвестиції	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000
Інші необоротні активи	1 199 000	2 421 000	865 000	1 351 000	0
Оборотні кошти	138 191 000	97 692 000	100 971 000	76 615 000	32 798 000
Запаси	21 257 000	42 453 000	52 367 000	8 469 000	2 949 000
Сировина	3 000	173 000	386 000	419 000	24 000
Виробництво	21 254 000	42 280 000	51 981 000	8 050 000	2 925 000
Дебіторська заборгованість за продукцію	51 281 000	17 565 000	25 471 000	31 452 000	1 884 000
Інший оборотні активи	65 653 000	37 674 000	23 133 000	36 694 000	27 965 000
Інша дебіторська заборгованість	15 195 000	12 477 000	12 336 000	14 381 000	2 740 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	41 644 000	14 190 000	3 681 000	17 168 000	23 401 000
Витрати майбутніх періодів	8 814 000	11 007 000	7 116 000	5 145 000	1 824 000
<b>Всього активи</b>	<b>168 334 000</b>	<b>142 712 000</b>	<b>143 068 000</b>	<b>95 405 000</b>	<b>47 139 000</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	34 205 000	31 432 000	11 858 000	10 748 000	7 412 000
Капітал у дооцінках	8 617 000	8 617 000	8 617 000	8 617 000	8 617 000
Інший власний капітал	25 588 000	22 815 000	3 241 000	2 131 000	-1 205 000
Додатковий капітал	0	0	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	25 588 000	22 815 000	3 241 000	2 131 000	-1 205 000
Інший власний капітал	0	0	0	0	0
Довгострокові зобов'язання	22 326 000	20 545 000	15 453 000	18 628 000	0
Довгострокові позики	22 326 000	20 545 000	15 453 000	18 628 000	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	111 803 000	90 735 000	115 757 000	66 029 000	39 727 000
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість	20 209 000	16 138 000	29 543 000	493 000	935 000
Інші поточні зобов'язання	91 594 000	74 597 000	86 214 000	65 536 000	38 792 000
Розрахунки з оплати праці	1 818 000	263 000	23 000	390 000	7 000
Розрахунки з бюджетом	10 234 000	4 535 000	3 677 000	3 271 000	1 640 000
Інші кредитори	53 820 000	52 665 000	57 398 000	30 512 000	27 949 000
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0
<b>Всього пасиви</b>	<b>168 334 000</b>	<b>142 712 000</b>	<b>143 068 000</b>	<b>95 405 000</b>	<b>47 139 000</b>

## Додаток Г

## Звіт про фінансові результати (Форма №2) компанії ТОВ КПМГ-УКРАЇНА

	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	UAH	UAH	UAH	UAH	UAH
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	415 344 000	397 599 000	286 154 000	206 995 000	154 033 000
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	408 954 000	395 072 000	281 863 000	201 782 000	148 905 000
Собівартість продукції	262 541 000	239 433 000	174 429 000	125 705 000	63 322 000
Валовий прибуток	152 803 000	158 166 000	111 725 000	81 290 000	90 711 000
Інші операційні витрати	141 802 000	133 046 000	108 106 000	73 711 000	68 969 000
Адміністративні витрати	131 747 000	116 700 000	97 508 000	66 585 000	65 149 000
Витрати на збут	4 632 000	5 162 000	4 143 000	2 393 000	713 000
Інші операційні витрати	5 423 000	11 184 000	6 455 000	4 733 000	3 107 000
Операційний прибуток (збиток)	11 001 000	25 120 000	3 619 000	7 579 000	21 742 000
Доходи від фінансових операцій	1 750 000	289 000	107 000	37 000	448 000
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	1 750 000	289 000	107 000	37 000	448 000
Фінансові витрати	394 000	1 669 000	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші витрати	394 000	1 669 000	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності	1 356 000	-1 380 000	107 000	37 000	448 000
Прибуток (збиток) до оподаткування	12 357 000	23 740 000	3 726 000	7 616 000	22 190 000
Податки	3 643 000	3 719 000	2 504 000	2 053 000	4 100 000
Поточний податок на прибуток	3 643 000	3 719 000	2 504 000	2 053 000	4 100 000
Прибуток (збиток) після оподаткування	8 714 000	20 021 000	1 222 000	5 563 000	18 090 000
Неопераційний та інший дохід	21 000	5 000	69 000	131 000	9 000
Неопераційні та інші витрати	163 000	239 000	608 000	477 000	472 000
Неопераційний та інший дохід (витрати)	-142 000	-234 000	-539 000	-346 000	-463 000
Прибуток за період	8 572 000	19 787 000	683 000	5 217 000	17 627 000

## Додаток Д

## Розрахунок показників ефективності діяльності ТОВ КІМГ-УКРАЇНА

	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	UAH	UAH	UAH	UAH	UAH
<b>Коефіцієнти прибутковості</b>					
Рентабельність акціонерного капіталу (%)	36,13	75,53	31,42	70,86	299,38
Рентабельність залученого капіталу (%)	22,56	48,88	13,64	25,93	299,38
Рентабельність активів (%)	7,34	16,64	2,60	7,98	47,07
Маржа прибутку (%)	2,97	5,97	1,30	3,68	14,41
Валова маржа (%)	36,79	39,78	39,04	39,27	58,89
ЕВІТДА Маржа (%)	6,72	8,78	4,38	5,80	16,51
ЕВІТ Маржа (%)	2,65	6,32	1,26	3,66	14,12
Рух грошових коштів / Оборот (%)	6,14	7,44	3,35	4,66	13,84
<b>Операційні коефіцієнти</b>					
Оборот чистих активів (x)	7,35	7,65	10,48	7,05	20,78
Відсоткове покриття (x)	27,92	15,05	n.s.	n.s.	n.s.
Оборот запасів (x)	19,54	9,37	5,46	24,44	52,23
Оборот дебіторської заборгованості (дні)	44	16	32	55	4
Оборот кредиторської заборгованості (дні)	18	15	37	1	2
<b>Коефіцієнти структури</b>					
Коефіцієнт покриття (x)	1,24	1,08	0,87	1,16	0,83
Коефіцієнт ліквідності (x)	1,05	0,61	0,42	1,03	0,75
Ліквідність акціонерного капіталу (x)	1,53	1,53	0,77	0,58	n.s.
Коефіцієнт платоспроможності (%)	20,32	22,02	8,29	11,27	15,72
Коефіцієнт структури капіталу	65,27	65,36	130,32	173,32	0,00
<b>Показники на працівника</b>					
Прибуток на працівника	46	77	12	35	119
Виручка (оборот) на працівника	1 544	1 283	944	963	824
Витрати на оплату праці / Виручка (оборот) (%)	65,42	63,53	74,21	69,95	65,28
Середня вартість працівника	1 010	815	701	673	538
Акціонерний капітал на працівника	127	101	39	50	40
Робочий капітал на працівника	195	142	159	183	21
Загальні активи на працівника	626	460	472	444	252