

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Стратегія посилення конкурентних позицій іноземних компаній на ринку
професійних послуг України**

Студента II курсу заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Ручки Петра Миколайовича

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Булкот Оксана Вікторівна

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

Студент _____

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки та маркетингу від «04» травня 2022 р.,
протокол № 11

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Старостіна
Алла Олексіївна**

Київ – 2022 р.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

“Затверджую”

Завідувач кафедри міжнародної економіки та маркетингу
д.е.н., проф. _____ А.О. Старостіна

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра з міжнародної економіки
заочної форми навчання спеціальності 051 «Економіка»
ОПП «Міжнародна економіка»

Ручки Петра Миколайовича

1. Тема роботи: **Стратегія посилення конкурентних позицій іноземних компаній на ринку професійних послуг України** (затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки та маркетингу «22» жовтня 2021 р., протокол № 3).
2. Строк завершення роботи травень 2022 р.
3. Попередній захист роботи 04.05.2022 р.
4. Об'єкт дослідження: Діяльність іноземних компаній на ринку професійних послуг України.
5. Предмет дослідження: Стратегії посилення конкурентних позицій іноземних компаній на ринку професійних послуг України.
6. Мета і завдання дослідження:
Мета – узагальнення теоретичних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємств на ринку професійних послуг України та формування стратегії посилення конкурентних позицій для лідируючої іноземної компанії на ринку професійних послуг України.
Завдання:
 - 6.1 Розглянути теоретичні засади міжнародної конкурентоспроможності підприємств;
 - 6.2 Охарактеризувати динаміку та можливі перспективи розвитку міжнародного ринку професійних послуг;
 - 6.3 Визначити особливості міжнародної діяльності ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг;
 - 6.4 Виділити позитивні та негативні фактори впливу на діяльність ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України;
 - 6.5 Розробити стратегію посилення конкурентних позицій ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України;
 - 6.6 Оцінити економічну ефективність розробленої стратегії.

Науковий керівник: _____ к.е.н., доц. Булкот О. В.

Студент: _____ Ручка П.М

Реферат

Кваліфікаційна робота магістра містить 74 сторінки, 26 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 81 найменувань, 1 додатків.

СТРАТЕГІЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Об'єктом дослідження виступає діяльність іноземних компаній на ринку професійних послуг України.

Предметом дослідження є стратегії посилення конкурентних позицій іноземних компаній на ринку професійних послуг України.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємств на ринку професійних послуг України та формування стратегії посилення конкурентних позицій для лідируючої іноземної компанії на ринку професійних послуг України.

За результатами дослідження розглянуто теоретичні засади міжнародної конкурентоспроможності підприємств; охарактеризовано динаміку та можливі перспективи розвитку міжнародного ринку професійних послуг; визначено особливості міжнародної діяльності ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг; виділено позитивні та негативні фактори впливу на діяльність ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України; розроблено стратегію посилення конкурентних позицій ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України; оцінено економічну ефективність розробленої стратегії.

Одержані результати можуть бути використані іноземними та національними компаніями на ринку професійних послуг, для визначення недоліків та оцінки конкурентних стратегій та напрямків їх покращення.

Рік виконання роботи 2022

Рік захисту роботи 2022

ABSTRACT

Strategy for strengthening competitive positions of foreign companies in the market of professional services of Ukraine

The subject of the research is strategies to strengthen the competitive position of foreign companies in the market of professional services in Ukraine.

The object of the research is activity of foreign companies in the market of professional services of Ukraine.

The aim of the research is generalization of theoretical approaches to the analysis of competitiveness of enterprises in the market of professional services of Ukraine and formation strategies to strengthen the competitive position for the leading foreign company in the market of professional services of Ukraine.

To achieve the goals of the research, we have set following tasks:

- Consider the theoretical foundations of international competitiveness of enterprises;
- Describe the dynamics and possible prospects for the development of the international market of professional services;
- Identify the features of the international activities of PJSC "KPMG-Audit" in the market of professional services;
- Identify the positive and negative factors influencing the activities of PJSC "KPMG-Audit" in the market of professional services in Ukraine;
- Develop a strategy to strengthen the competitive position of PJSC "KPMG-Audit" in the market of professional services in Ukraine;
- Assess the economic efficiency of the developed strategy.

Research methods. Description, comparison, analysis of statistical data, historical-logical and economic-statistical analysis, system analysis and methods of induction and deduction, method of expert assessments.

The practical significance of the research is obtaining the results of the analysis of the current conditions of the professional services market of Ukraine and assessing the

competitive environment in this market, drawing conclusions based on the analysis of competitive strategies of operating enterprises, and developed its own strategy to strengthen competitive positions for a particular company. The results of the study can be used by foreign and national companies in the market of professional services to identify advantages and disadvantages and assess competitive strategies and ways to improve them.

Year of undertaking the research – 2022.

Year of presentation of the research – 2022.

Structure and volume of final qualification thesis. The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work consists of 74 pages, 26 tables, 7 drawings, a list of 81 references, 1 appendix.

Календарний план виконання завдання

№ з/п	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1	Затвердження теми	жовтень 2021 р.	
2	Затвердження плану	жовтень 2021 р.	
3	Затвердження завдання на роботу	жовтень 2021 р.	
4	Написання та редагування п. 1.1	грудень 2021 р.	
5	Написання та редагування п. 1.2	грудень 2021 р.	
6	Написання та редагування п. 1.3	грудень 2021 р.	
7	Написання висновків до розділу 1	грудень 2021 р.	
8	Написання та редагування п. 2.1	квітень 2022 р.	
9	Написання та редагування п. 2.2	квітень 2022 р.	
10	Написання та редагування п. 2.3	квітень 2022 р.	
11	Написання висновків до розділу 2	квітень 2022 р.	
12	Написання та редагування п. 3.1	травень 2022 р.	
13	Написання та редагування п. 3.2	травень 2022 р.	
14	Написання та редагування п. 3.3	травень 2022 р.	
15	Написання висновків до розділу 3	травень 2022 р.	
16	Написання загальних висновків	травень 2022 р.	
17	Оформлення додатків	травень 2022 р.	
18	Складання переліку джерел	травень 2022 р.	
19	Подання готової роботи науковому керівникові	травень 2022 р.	

Графік консультацій з науковим керівником та науковими консультантами

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
22 жовтня 2021 р.	Булкот О.В.	Обговорення і затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра	
4 жовтня 2021 р.	Булкот О.В.	Визначення предмету, об'єкту, мети та завдання дослідження	
18 жовтня 2021 р.	Булкот О.В.	Розробка плану кваліфікаційної роботи магістра	
1 грудня 2021 р.	Булкот О.В.	Консультування щодо змісту Розділу 1	
15 грудня 2021 р.	Булкот О.В.	Обговорення зауважень до Розділу 1	
20 березня 2022 р.	Булкот О.В.	Консультування щодо змісту Розділу 2	
20 квітня 2022 р.	Булкот О.В.	Обговорення зауважень до Розділу 2	
25 квітня 2022 р.	Булкот О.В.	Консультування щодо змісту Розділу 3	
1 травня 2022 р.	Булкот О.В.	Обговорення зауважень до Розділу 3	
2 травня 2022 р.	Булкот О.В.	Обговорення остаточного варіанту розділів	
3 травня 2022 р.	Булкот О.В.	Обговорення зауважень до вступу і висновків	
4 травня 2022 р.	Булкот О.В.	Консультування щодо остаточного оформлення роботи	

Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та види міжнародної конкурентоспроможності підприємства	6
1.2. Міжнародні конкурентні стратегії підприємств	14
1.3. Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ	28
2.1. Тенденції та динаміка розвитку міжнародного ринку професійних послуг.....	28
2.2. Особливості міжнародної діяльності компанії ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг	35
2.3. Фактори міжнародного середовища діяльності ПрАТ “КПМГ-Аудит»	41
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	51
3.1. Особливості конкурентної стратегії ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України.	51
3.2. Розроблення стратегії посилення конкурентних позицій ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України.	59
3.3. Оцінювання економічної ефективності стратегії посилення конкурентних позицій ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України	64
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
Додаток.....	82

Вступ

Професійні послуги — це нематеріальні продукти, які продає підрядник або постачальник продукції, щоб допомогти клієнту керувати певною частиною свого бізнесу. Постачальники професійних послуг, найчастіше іноземні або національні компанії, володіють спеціальними знаннями та досвідом в необхідних галузях. На відміну від консультанта, який може відповідати лише за надання консультацій, постачальник професійних послуг, несе відповідальність за кінцевий результат, та переймає частину ризиків на себе.

В сучасних реаліях, швидких змін в світовій економіці, допомога експертів в певному напрямі є вирішальною для великого та середнього бізнесу. Залучення спеціалізованих незалежних компаній для виконання аудиторських, консалтингових, юридичних, маркетингових та іншого виду робіт дає змогу підприємцям уникати значних фінансових та репутаційних втрат.

Беручи до уваги сучасну бізнес ситуацію в Україні, потрібно зауважити, що, з плином часу та в процесі відновлення економіки, буде зростати роль саме кваліфікованих компаній, які надають професійні послуги, тому аналіз поточних конкурентних позицій та перспектив їх покращення на ринку професійних послуг України є актуальним.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Наукові дослідження понять, видів та моделей аналізу конкурентних стратегій та конкурентоспроможності проводились вітчизняними та іноземними дослідниками в напрямках маркетингу, фінансів та зовнішньоекономічної діяльності. Аспекти міжнародної конкурентоспроможності вивчались у працях Старостіної А.О., Булкот О.В., Каніщенко О.Л., Длігача А.О., Саєнко М.Г, Безус П. І., Горбашко Е.А., Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А., Щурко У.В., Осовська Г. В., Ліщинська В. В., Кузнецова І.О. та інших, а також іноземних науковців Портер М., Лафлі А. Г., Мартін Р. Л., Рівкін Я. В. та Сігтелков Н., Ково С., Бертеле У., К'еза В., Каоунідес Л. С. та інших.

Об’єкт дослідження. Діяльність іноземних компаній на ринку професійних послуг України.

Предмет дослідження. Стратегії посилення конкурентних позицій іноземних компаній на ринку професійних послуг України.

Мета роботи. Узагальнення теоретичних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємств на ринку професійних послуг України та формування стратегії посилення конкурентних позицій для лідируючої іноземної компанії на ринку професійних послуг України.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначені та вирішені такі завдання:

- Розглянути теоретичні засади міжнародної конкурентоспроможності підприємств;
- Охарактеризувати динаміку та можливі перспективи розвитку міжнародного ринку професійних послуг;
- Визначити особливості міжнародної діяльності ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг;
- Виділити позитивні та негативні фактори впливу на діяльність ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України;
- Розробити стратегію посилення конкурентних позицій ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України;
- Оцінити економічну ефективність розробленої стратегії.

Методи дослідження. До методів дослідження, які використовувалися під час написання цієї роботи відносяться: опис, порівняння, аналіз статистичних даних, історико-логічний та економіко-статистичний аналіз, системний аналіз та методи індукції та дедукції, метод експертних оцінок.

Інформаційна база дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи магістра використовувались наступні джерела інформації: наукові публікації іноземних та вітчизняних вчених, видання вітчизняних та закордонних науковців, звіти міжнародних організацій.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у отриманні результатів аналізу сучасного стану ринку професійних послуг України та оцінці конкурентного середовища на даному ринку, формування висновків за підсумками аналізу конкурентних стратегій функціонуючих підприємств, та розроблені власної стратегії посилення конкурентних позицій для конкретної функціонуючої компанії. Результати дослідження можуть бути використані іноземними та національними компаніями на ринку професійних послуг, для визначення недоліків та оцінки конкурентних стратегій та напрямків їх покращення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Для дослідження теоретичних основ аналізу міжнародних конкурентних позицій та стратегій підприємств, важливим початковим етапом є визначення сутності та економічного значення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Дослідженням даного питання займалися українські та іноземні науковці, серед яких Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М, Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П., Партута Т. О., Фесенко Т. В., Сіваченко І.Ю та інші. В ході аналізу було визначено, що в сучасних наукових джерелах відсутній єдиний підхід до визначення поняття «конкурентоспроможності підприємства». З метою удосконалення та уніфікації категоріального апарату, було вирішено в рамках даного дослідження запропонувати авторську версію даної категорії.

Процес конструювання категоріального апарату складається з шести етапів. Будь-яка категорія має складатися з наступних трьох основних складових:

1. Перша складова описує найбільш суттєву сторону явища, що досліджується;
2. Друга складова вказує на те, яким чином відбувається розгортання сутності явища в рамках певного змісту;
3. Третя складова вказує, до якого саме результату в економічній системі призводить реалізація явища, що досліджується. [30]

Початковим етапом в конструюванні категорії є складання переліку існуючих підходів до визначення досліджуваного поняття, які використовуються в зарубіжній та вітчизняній літературах. Для аналізу було обрано тлумачення категорії «конкурентоспроможність підприємства» за різними українськими та іноземними авторами. В процесі дослідження проаналізовано 11 понять,

запропонованих наступними дослідниками: Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М, Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Партута Т. О., Фесенко Т. В, Сіваченко І.Ю, Покропивний С. Ф., Саєнко М.Г, Салівончик О.М., Шершньова З.Є., Оборська С.В. та інших.

Другий етап включає в себе аналіз вибраних категорій категорій за трьома основними параметрами - суть явища, зміст та результат. Структура поняття «конкурентоспроможність підприємства», визначена в підходах різних авторів, наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Структура поняття «конкурентоспроможність підприємства» в підходах різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства.// Навчальний посібник. // Харків 2020	Властивість витримувати конкуренцію	в порівнянні з аналогічними об'єктами на конкретному ринку	-
2	Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика.// Монографія.// Івано-Франківськ 2011	комплексне системне поняття	яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані	та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування
3	Т. О. Партута, Т. В. Фесенко. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення// Київ 2012.	можливості підприємства запропонувати товар	що відповідає певним вимогам покупця, тобто певної якості, в потрібній кількості, в необхідний термін і на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти	-
4	Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) :	здатність підприємства; а також можливість	ефективно функціонувати на зовнішньому ринку; досягнення ефективної фінансово-господарської,	-

	навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с		зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища	
5	Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.	здібність ефективно здійснювати господарську діяльність	та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку	-
6	Саєнко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.	комплексна порівняльна характеристика,	яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.	
7	Салівончик О.М.. Конкурентоспроможність підприємства: основні шляхи підвищення – Луцьк. «Молодий вчений» 2014.	здатність підприємства	випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.	
8	Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія/ за ред. О.Г.Янкового]. – Одеса: Атлант, 2012 – 470 с.	Здатність	Виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно,	Продавати її в достатній кількості, при високому технічному обслуговуванні.
9	Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія/ за ред. О.Г.Янкового]. – Одеса: Атлант, 2012 – 470 с. за редакцією З.Є. Шершньова, С.В.Оборська.	Рівень його компетенції відносно інших підприємств	У нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, тощо,	Що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо
10	Elena Loredana Comanescu, Ioana Antoaneta Ponea-Radu, Ioana Antoaneta Ponea-Radu, Cornelia Petre-Stan, Georgia Maria Ponea "Competitiveness of Companies in the Competitive Environment - The Essential Question of Performance Management"	ability of the company	to compete with commodities that meet the needs of customers in terms of price, quality and diversity.	

№	Автор, рік, вид наукової праці	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
11	Electronic resource “Indeed for employees”	company’s ability	to balance the price of their products and services with the quality	to provide customers with the optimal experience

Джерело: Складено автором на основі [17, 18, 21, 23, 30, 31, 32, 33, 37, 57]

На третьому етапі відбувається аналіз та узагальнення проведеного аналізу на відповідність досліджуваних понять структурі формулювання категорії. Проаналізувавши точки зору дослідників можна дійти висновку про те, що суть та опис явища була визначена усіма авторами. Проте результат явища присутній лише в 4 з 11 авторів. Даний компонент категорії присутній у визначенні Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. О.Г.Янкового, З.Є. Шершньова, С.В.Оборська та в електронному ресурсі “Indeed for employees”. Таким чином, переважна більшість визначень є неповними, що не дозволяє повністю досягнути досліджуване поняття.

На четвертому етапі складається таблиця, за результатами якої можна згрупувати підходи авторів до визначення сутності досліджуваного поняття. Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Суть явища							Н-ть зміст у	Н-ть результату
	Властивість	Поняття	Можливість	Здатність	Порівняльна характеристика	Здібність	Рівень компетенції		
Дмитрієв І.А.	+							+	
Кузьмін О.Є.		+						+	+
Т. О. Партута,			+					+	
Сіваченко І.Ю.				+				+	
С.Ф. Покропівного						+		+	
Саєнко М.Г					+				
Салівончик О.М..				+				+	

Автор	Суть явища							Н-ть змісту	Н-ть результату
	Властивість	Поняття	Можливість	Здатність	Порівняльна характеристика	Здібність	Рівень компетенції		
О.Г.Янкового				+				+	+
З.Є. Шершньова							+	+	+
Elena Loredana Comanescu				+				+	
“Indeed for employees”				+				+	+

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

В ході аналізу було виявлено, що визначення 4 авторів мають спільне бачення суті досліджуваного явища. А саме, такі дослідники як Сіваченко І.Ю., Салівончик О.М., О.Г.Янковий, Elena Loredana Comanescu, “Indeed for employees” визначають сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність підприємства, усі інші дослідники дотримуються іншої точки зору в даному понятті.

На п'ятому етапі конструювання категоріального апарату необхідно оцінити підходи до досліджуваного поняття. Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Оцінка (бали)				
	Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
Дмитрієв І.А.	4	3	3	2	12
Кузьмін О.Є.	5	4	5	4	18
Т. О. Партуга,	4	3	4	3	14
Сіваченко І.Ю.	4	5	4	4	17
С.Ф. Покропивного	4	4	2	2	12
Саєнко М.Г	4	3	5	5	17
Салівончик О.М..	3	5	3	1	12
О.Г.Янкового	5	5	3	5	18

Автор	Оцінка (бали)				
	Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
З.Є. Шершньова	5	4	4	5	18
Elena Loredana Comanescu	4	5	4	5	18
“Indeed for employees”	5	5	4	3	17

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень.

В результаті аналізу 11-ти існуючих підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» було виявлено 4 визначення, що набрали найвищу кількість балів (18), і можуть бути використані як база для розробки авторського визначення. З них повну кількість компонентів мають 3 визначення, а найбільш теоретично обґрунтованим є визначення О.Г.Янкового та Elena Loredana Comanescu.

На шостому етапі в табличному вигляді надається авторське визначення досліджуваного поняття. Структура поняття «конкурентоспроможність підприємства» подана у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Структура поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Конкурентоспроможність підприємства - це	Здатність підприємств а,	В ринкових умовах виробляти продукцію або послуги, конкурентні переваги яких (ціна, обсяг, дистрибуція та ін) є економічно вигіднішими для споживачів, в порівнянні з іншими компаніями на ринку	з метою максимізації економічних благ.

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Отже, в результаті проведеного аналізу було складено категорію, яка повною мірою висвітлює суть явища, містить у структурі як зміст, так і результат, є теоретично обґрунтованою та практично доступною.

В доповнення до аналізу сутності поняття «конкурентоспроможності підприємства» варто також розглянути її види. Існує 4 основні види міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які були розроблені М. Портером, а саме

лідерство за витратами, диверсифікація, фокусування на витратах, фокусування на диверсифікації. [39]

Лідерство у витратах, це вид міжнародної конкурентоспроможності, який найчастіше використовується великими компаніями, які є лідерами на конкретно взятому ринку. Він найкраще підходить для підприємств, які здатні виробляти великий обсяг продукції з використанням порівняно нижчого обсягу ресурсів, тобто лідируючи у витратах, підприємство бажає стати виробником з найнижчою собівартістю продукції у галузі в якій функціонує. Це означає, що компанії, які використовують лідерство у витратах, є продавцями з найнижчими цінами на ринку. Зниження собівартості можливе за рахунок ефекту масштабу та ефективного використання потужностей разом із різноманітними каналами збуту. Конкурентна перевага в рамках цієї стратегії – найнижча ціна.

Серед різних типів економії, до яких вдаються підприємства, які функціонують можна виділити економію на масштабі, власні технології, пільговий доступ до сировини та інші фактори.

Найбільш яскравим прикладом компанії, яка реалізовує дану стратегію є американська корпорація Walmart.

Диверсифікація – це вид міжнародної конкурентоспроможності, який зустрічається, переважно, у великих та середніх підприємствах, які функціонують в межах однієї галузі промисловості. Серед всесвітньовідомих компаній, які використовують диверсифікацію можна виділити Apple, Starbucks, Tesla. В сфері сучасних технологій ми можемо побачити стратегію диверсифікації на прикладі компанії Apple, яка диверсифікувала своє виробництво телефонів як в напрямку заміників - планшетів, ноутбуків, так і комплектуючих, тобто зарядок до телефонних пристроїв, навушників та інше.

В сфері професійних послуг до даного типу конкурентних стратегій можна віднести компанії «Великої четвірки», які початково були виключно аудиторськими компаніями, однак з часом диверсифікували обсяг послуг, які надають. Наразі, дані

компаній надають аудиторські послуги, консалтингові, юридичні, податкові, маркетингові та інші. Серед деяких компаній частка аудиторських послуг складає вже менше 20%.

При диверсифікації, підприємство прагне бути унікальною у своїй галузі за тими параметрами, які є важливими для клієнтів. Компанія вибирає певні атрибути, які багато покупців у галузі сприймають як важливі, і унікально позиціонує себе для задоволення цих потреб.

Наступним видом міжнародної конкурентоспроможності підприємства є фокусування. Фокусування науковці розділяють на 2 типи – фокусування на витратах та фокусування на диференціації.

Модель фокусування ґрунтується на виборі вузької конкуренції в галузі. Компанія вибирає сегмент або групу сегментів у галузі та адаптує свою стратегію, щоб обслуговувати їх.

Фокусування на витратах – це модель, яка схожа на стратегію лідерства у витратах з точки зору надання клієнтам найнижчої ціни. Єдина відмінність полягає в тому, що орієнтації на витрати передбачає орієнтацію на конкретний сегмент ринку з його унікальними потребами та бажаннями. Таким чином компанії легше підвищити впізнаваність бренду. Компанії, які використовують цю модель, часто концентрують свої зусилля на географічних ринках з особливими потребами.

Фокусування на диференціації. Компанії, які використовують цю модель, також орієнтуються на конкретні сегменти ринку, але їх рушійною силою є унікальна цінність. У той час як зосередження на витратах означає забезпечення найнижчої ціни в невеликій ніші, стратегія зосередженості на диференціації означає покращення продукту за допомогою унікальних функцій, які виділяють компанію на ринку. Компанії, які використовують дану модель намагаються задовольнити особливі потреби споживачів в певному сегменті цього ринку.

Отже, в ході аналізу сутності та видів міжнародної конкурентоспроможності підприємств було запропоновано авторське визначення поняття

«конкурентоспроможності підприємства», яке за своєю структурою дозволило узагальнити існуючу категоріальну базу, запропоновану українськими та іноземними дослідниками, також було проаналізовано основні види міжнародної конкурентоспроможності підприємств на основі класифікації американського вченого Майкла Портера.

1.2. Міжнародні конкурентні стратегії підприємств

В умовах ринкової економіки всі підприємства, за виключеннями монополізованих галузей, функціонують в конкурентному середовищі. Конкурентне середовище – це сукупність економічних інститутів, умов, чинників, в яких функціонують підприємства, з метою досягнення власних цілей. Відповідно до даного визначення можна зрозуміти, що кожне підприємство на сучасному етапі намагається досягнути певної мети, або слідувати стратегії. Стратегії підприємства можуть бути різними та змінюватись з часом в ході діяльності підприємства.

Існує велика кількість підходів до класифікації конкурентних стратегій підприємства. Одну з класичних класифікацій визначив американський економіст та маркетолог Філіп Котлер у своїй роботі «Основи маркетингу». Дослідником було запропоновано чотири типи конкурентних стратегій: [22]

- «лідера ринку»;
- «виклика лідеру»;
- «послідовника»;
- «фахівця» («нішера»).

Розглянемо кожен вид стратегії окремо.

Стратегія «лідера ринку» притаманна компаніям, які займають чільні позиції на ринку, охоплюють найбільшу частку, сприймаються споживачами та конкурентами, як лідери галузі, отримують максимальний прибуток та здійснюють

значний вплив на діяльність в межах галузі в цілому. Серед сучасних компаній, які дотримуються даної стратегії можна виділити Apple, Microsoft, Amazon.

Особливий тип лідера – домінатор – це підприємство (або марка), яке є домінуючим у свідомості споживачів та має ринкову частку більш ніж у 2 рази більшу за частку наступного конкурента.

Компаніям, які займають друге, третє або нижчі місця в галузі, однак є досить великими, наприклад PepsiCo, AMD, Samsung, притаманні одна з двох конкурентних стратегій: вони можуть атакувати лідера та інших конкурентів у агресивному вираженні для більшої частки ринку («виклику лідеру»): або вони можуть «грати» разом з конкурентами («ринкові послідовники»).

Метою конкурентної стратегії «виклику лідеру» є зайняти лідируючу позицію. У цьому випадку ключовими є наступні напрямки:

- вибір позицій, за якими компанія має ресурси для лідерства;
- вибір оптимальних ринкових умов для атаки;
- оцінка економічної ефективності та наявних ризиків цих дій.

У своїй роботі «Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу» Длігач А.О. доповнюючи даний перелік виділяє також особливий тип виклику лідеру, а саме стратегію «загарбника». Стратегія «загарбника» притаманна підприємствам з необмеженими, в порівнянні з іншими компаніями на ринку, ресурсами, та які планують розширити свою діяльність на новий, не освоєний ринок. Виділяють два типи стратегії «загарбника»: виведення принципово нового для підприємства товару на той самий географічний ринок, на якому підприємство вже працює; виведення традиційного для підприємства товару на новий для нього ринок. [16]

Стратегія «ринкових послідовників» є менш агресивною, та базується на аналізі ринкових помилок, які допускає лідер. Дані компанії, можуть вчитися на досвіді лідера та копіювати чи покращувати його продукти та маркетингові програми, як правило, за набагато менших інвестицій.

Стратегія «фахівця» притаманна фірмам, які спеціалізуються на певних товарних групах на ринку, або на товарах, які орієнтовані на певних споживачів, дані компанії володіють невеликою часткою ринку, сприймається як спеціалісти в певному напрямку та займають стратегічні позиції на ринку. Підприємство-нішер акцентує свою увагу виключно на одному чи двох сегментах ринку. Ключовими аспектами даних сегментів є прибутковість, потенціал до зростання, невисока конкурентність, забезпечення реалізації сильних та нівелювання слабких сторін.

Іншу класифікацію міжнародних конкурентних стратегії пропонує Джаніс Едвардс в своїй роботі «Оволодіння стратегічним менеджментом». В даній роботі виділено 4 конкурентних стратегії, які притаманні міжнародним компаніям багатонаціональна, глобальна, транснаціональна та міжнародна. [63]

Багатонаціональна стратегія. Фірма, яка використовує цю стратегію, жертвує ефективністю на користь того, щоб підкреслити чуйність до місцевих вимог на кожному зі своїх ринків. Наприклад, замість того, щоб намагатися нав'язати всі свої американські шоу глядачам по всьому світу, MTV налаштовує програми, які демонструються на каналах у десятках країн, по всьому світу.

Глобальна стратегія. Фірма, яка використовує глобальну стратегію, жертвує чуйністю до місцевих вимог на кожному зі своїх ринків на користь підкреслення ефективності. Ця стратегія є повною протилежністю мультинаціональній стратегії. Деякі незначні модифікації продуктів і послуг можуть бути внесені на різних ринках, але глобальна стратегія підкреслює необхідність отримати економію від масштабу, пропонуючи по суті однакові продукти або послуги на кожному ринку.

Microsoft, наприклад, пропонує однакові програми по всьому світу, але налаштовує програми відповідно до місцевих мов. Аналогічно, виробник споживчих товарів Procter&Gamble намагається підвищити ефективність, створюючи глобальні бренди, коли це можливо. Глобальні стратегії також можуть бути дуже ефективними для компаній, чиї продукти чи послуги значною мірою

приховані від погляду клієнтів, наприклад, виробник кремнієвих мікросхем Intel. Для таких фірм відмінність у місцевих уподобаннях не дуже важлива.

Транснаціональна стратегія. Фірма, яка використовує транснаціональну стратегію, шукає золоту середину між багатонаціональною стратегією та глобальною стратегією. Така фірма намагається збалансувати прагнення до ефективності з необхідністю пристосуватися до місцевих уподобань у різних країнах. Наприклад, великі мережі швидкого харчування, такі як McDonald's і KFC, покладаються на одні й ті ж марки та одні й ті ж основні продукти меню по всьому світу. Ці фірми також йдуть на поступки місцевим смакам. У Франції, наприклад, вино можна купити в McDonald's. Цей підхід має сенс для McDonald's, оскільки вино є центральним елементом французької дієти.

Міжнародна стратегія. Фірми, які дотримуються міжнародної стратегії, не турбуються ні про витрати, ні про адаптацію до місцевих культурних умов. Вони намагаються продавати свою продукцію на міжнародному рівні практично без змін. Коли Harley Davidson продає мотоцикли за кордоном, їм не потрібно знижувати ціни або адаптувати мотоцикл до місцевих стандартів. Люди в інших країнах купують Harley саме тому, що вони відрізняються від місцевих альтернатив. Покупці хочуть американського вигляду, звуку та потужності Harley, і будуть платити за цю диференціацію. Бельгійські експортери шоколаду не знижують ціни при експорті на американський ринок, щоб конкурувати з Hershey's, і не адаптують свій продукт до американських смаків. Вони використовують міжнародну стратегію. Starbucks і Rolex також є прикладами компаній, які дотримуються міжнародної стратегії.

Дослідження стратегій мультинаціональних компаній та ТНК лягло в основу роботи Булкот О.В «Міжнародні інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій». В даній роботі автором було виділено такі 2 основні групи міжнародних стратегій: міжнародні стратегії прямого інвестування до яких належать Greenfield-інвестиції, Brownfield-інвестиції, вертикальні, горизонтальні

інвестиції, злиття та поглинання, спільне підприємництво та реінвестиції, та міжнародні стратегії фінансового інвестування, які охоплюють активні, пасивні, консервативні, агресивні та збалансовані стратегії поведінки. [12]

Досліджуючи типи конкурентних стратегій варто також звернути увагу на форми конкурентної поведінки, до яких відносять конфлікт, змагання, співіснування, співпраця, змова. [55]

Форма поведінки, відома як конфлікт притаманна агресивними конкурентами, метою яких є витіснити конкурентів з ринку. Методи досягнення цілей можуть бути будь-які, наприклад демпінгування цін, або нечесна маркетингова політика.

Гравці, які мають великі частки ринку (домінуючі гравці), не є диверсифікованими (бізнеси обмежені однією галуззю) і інвестували велику кількість активів у розбудову свого бізнесу, ймовірно, будуть надзвичайно агресивними. Цю ситуацію може погіршити загроза жорсткої конкуренції або зниження зростання ринку.

Мета «змагання» полягає не в тому, щоб усунути конкурентів, а в тому, щоб працювати краще за них з точки зору продажів, прибутку та частки ринку. При виборі даної стратегії конкурентної поведінки враховується реакція конкурентів на зрушення. Компанії уникають псування базової структури галузі, що має важливе значення для загальної прибутковості. Наприклад, цінових війн можна буде уникнути, якщо конкуренти вважають, що їх довгостроковий ефект полягатиме в зниженні прибутковості галузі.

Співіснування може відбуватися з кількох причин. По-перше, компанія може не врахувати своїх конкурентів через труднощі у визначенні ринків. Наприклад, компанія по виробництву сувенірів може ігнорувати конкуренцію з боку ювелірних компаній, оскільки її визначення може ґрунтуватися на продукті, а не на ринку. В цьому випадку компанія вважає себе частиною ринку подарунків, та не враховує ювелірну компанію як конкурента, адже вони реалізують зовсім різні продукції, хоча і споживачами можуть сприйматись обидва товари як подарунки.

По-друге, компанія може не визнавати інші компанії, які, на їхню думку, працюють в окремих сегментах ринку, а отже, не орієнтуються на своїх клієнтів. По-третє, компанія може визнати території своїх конкурентів з точки зору географічної області, сегмента ринку або технології продукту, і триматися подалі від них, щоб уникнути прямої конкуренції.

Співпраця передбачає об'єднання навичок і ресурсів двох або більше фірм для подолання проблем і використання нових можливостей. Зростаюча тенденція до стратегічних альянсів, коли фірми об'єднуються через спільне підприємство, ліцензійні угоди або спільні контракти на дослідження та розробки, щоб створити довгострокову конкурентну перевагу. На сучасних глобальних ринках, де розмір є ключовим джерелом переваг, співробітництво є основним типом конкурентної поведінки.

При реалізації «змови» фірми досягають певної домовленості, яка гальмує конкуренцію на ринку. Ціни фіксовані, щоб відбити бажання клієнтів шукати альтернативні варіанти. Змова вірогідна, коли на кожному ринку є невелика кількість постачальників, ціна продукту становить невелику частку витрат покупця, міжнародна торгівля обмежена тарифними бар'єрами або надмірною вартістю транспортування.

Отже, українськими та іноземними вченими досліджено значну кількість підходів до класифікації міжнародної стратегій підприємств. Кожен з альтернативних варіантів акцентує свою увагу на окремих важливих аспектах діяльності. Відповідно до розуміння напрямків діяльності компанії, її конкурентних позицій, поведінки, ресурсів та інших факторів можна визначити вид міжнародної конкурентної стратегії, яка використовується, та оцінити її позитивні та негативні аспекти.

1.3. Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

В умовах ринкової економіки постає питання, щодо оцінювання економічних можливостей та потенціалу окремо взятого підприємства в порівнянні з іншими. Даний процес дає змогу зрозуміти позиції компанії на ринку, конкурентоспроможність, сильні та слабкі сторони.

Наразі немає єдиного універсального методу оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Відповідно до робіт таких науковців як Должанський І. З., Загорна Т. О., Левицька А. О, Тарнавська Н. П, можна згрупувати методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства за такими видами див таблиця 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства за видами

Типологізація методів	Методи
<i>За способом оцінювання</i>	
Кількість	Метод різниць, інтегральний метод, диференційований метод, метод балів
Якісні	Метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, евристичні методи
<i>За формою представлення результатів</i>	
Матричні	Матриця BCG, матриця McKinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
Аналітичні	Метод різниць, метод рангів, метод балів. методи експертної оцінки, системи диференційних рівнянь
<i>За показниками і змінними</i>	
Методи, що характеризують ринкові позиції	Матриця BCG, матриця McKinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Портера

Типологізація методів	Методи
Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
<i>За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства</i>	
Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
<i>За рівнем ухвалення рішення</i>	
Стратегічні	Матриця BCG, McKinsey, Shell/DPM
Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: складено автором на основі [14, 34, 48]

Було визначено, що для оцінки економічної ефективності стратегії посилення конкурентних позицій найкращими методами є SWOT-аналіз, матриця BCG, Матриця Shell/DPM, багатокутник конкурентоспроможності, карта конкурентних груп, а також методи фінансово-економічного аналізу.

SWOT-аналіз – модель оцінки ефективності підприємницької діяльності за рахунок усвідомлення всіх факторів, сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, які беруть участь у прийнятті бізнес-рішень. Цей метод був створений у 1960-х роках Альбертом Хамфрі зі Стенфордського дослідницького інституту під час дослідження, проведеного з метою визначення, чому корпоративне планування постійно зазнавало невдач. Метод SWOT-аналізу матрично розкриває такі елементи як [78]:

— «Strengths» - сильні сторони. Даний елемент включає аналіз критеріїв, за рахунок яких, компанія займає поточну позицію на ринку, якостей, які відрізняють її від конкурентів, внутрішніх ресурсів, таких як кваліфікований персонал, ресурсне забезпечення, матеріальних та нематеріальних активів, таких як інтелектуальна власність, власні технології тощо;

— «Weaknesses» - слабкі сторони. Дослідженнях слабких сторін діяльності компанії означає аналіз індикаторів, за рахунок яких компанія втрачає поточні позиції. Слабкі сторони можна охарактеризувати як якості, які не дотягують до середньоринкових показників, або слабші за схожі якості основних конкурентів. Наявність таких параметрів може бути викликана обмеженістю ресурсів, недоліками в управлінській діяльності тощо;

— «Opportunities» - можливості. Даний аспект включає розгляд ринкових умов, за рахунок яких компанія матиме змогу покращити свої позиції на ринку. До таких аспектів можуть відноситись: відкритість ринку, відсутність потужних компаній-конкурентів, простота ведення маркетингових досліджень, робота з контактними аудиторіями тощо;

— «Threats» - загрози. Аналіз ринкових загроз є важливим процесом при прийнятті рішення про виході на ринок, або про продовження діяльності. Серед можливих загроз варто виділити поживлення конкуренції, зміна регулятивного середовища, репутаційні ризики тощо.

Матриця BCG або матриця частки зростання (Growth Share Matrix) - це метод управління портфелем, який допомагає компаніям вирішувати, як розставити пріоритети для ведення бізнесу. Це таблиця, розділена на чотири квадранти, кожен зі своїм унікальним символом, який представляє певний ступінь прибутковості: «знаки питання», «зірки», «домашні тварини» і «дійні корови». Відносячи бізнес до однієї з цих чотирьох категорій, керівники можуть вирішити, куди спрямувати свої ресурси та капітал для отримання найбільшої економічної вигоди, а також де зменшити збитки. Дана матриця була вперше розроблена Аланом Законом та популяризована Брюсом Хендерсоном засновником організації «Boston Consulting Group». [54]

Матриця частки зростання була побудована на логіці, згідно з якою лідерство на ринку дає стабільну вищу прибутковість. Зрештою, лідер ринку отримує самопідсилюючу перевагу у витратах, яку конкурентам важко повторити. Ці високі

темпи зростання потім сигналізують, які ринки мають найбільший потенціал зростання.

Матриця розкриває два фактори, які компанії повинні враховувати — конкурентоспроможність компанії та привабливість ринку — з відносною часткою ринку та темпами зростання як основними чинниками, що керують цими факторами.

Кожен із чотирьох квадрантів представляє конкретну комбінацію відносної частки ринку та зростання:

Низький ріст, висока частка - «дійні корови»;

Високий ріст, висока частка – «зірки»;

Високий ріст, низька частка - «знаки питання»;

Низька частка, низький ріст - «домашні тварини».

Відповідно до даної матриці можна зробити висновок, що вартість продукту повністю залежить від того, чи зможе компанія отримати провідну частку свого ринку до того, як зростання сповільниться. Усі продукти з часом стануть або «дійними коровами», або «домашніми тваринами». [54]

Матриця Shell/DPM - матриця спрямованої політики. Дана матриця Shell/DPM є двофакторною матрицею розмірності 3x3, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багатопараметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву привабливість. [24]

За даною моделлю компанія може займати такі 9 ключових позицій, як «лідер виду бізнесу», «Зростання», «Генератор готівки», «Підсилювати конкурентні переваги», «Продовжувати бізнес з обережністю», «Частково згорнути бізнес», «Подвоїти обсяг виробництва, або згорнути бізнес», «Продовжувати бізнес з обережністю, або частково згорнути бізнес», «Згорнути бізнес».

Матриця McKinsey - матрична модель, за допомогою якої можна оцінити бізнес портфель компанії та визначити пріоритети подальших напрямків розвитку та поживлення економічної діяльності. [69]

В основі даної моделі лежить оцінка бізнес-підрозділів за двома індикаторами - галузева привабливість і конкурентоспроможність.

Привабливість галузі вказує на те, наскільки важко чи легко компанії буде конкурувати на ринку та отримувати прибуток. Оцінюючи привабливість галузі, потрібно дивитися, як галузь зміниться в довгостроковій перспективі, а не в найближчому майбутньому, оскільки інвестиції, необхідні для продукту, зазвичай вимагають довготривалих зобов'язань.

Привабливість галузі складається з багатьох факторів, які в сукупності визначають рівень конкуренції в ній. Немає точного переліку факторів, які слід включити, щоб визначити привабливість галузі, але найпоширенішими є такі: довгостроковий темп зростання, розмір галузі, прибутковість галузі, бар'єри входу, бар'єри виходу, влада постачальників, сила покупців, загроза заміників і доступних, структура галузі, зміни життєвого циклу продукту, зміни попиту, тенденція цін, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, сезонність, наявність робочої сили, сегментація ринку.

Уздовж осі X матриці вказується, наскільки сильна з точки зору конкуренції конкретна бізнес-одинаця проти своїх конкурентів. Іншими словами, визначається, чи має бізнес-одинаця стійку конкурентну перевагу (або принаймні тимчасову конкурентну перевагу) чи ні.

Наступні фактори визначають конкурентоспроможність бізнес-одинаці:[70]

- Загальна частка ринку;
- Зростання частки ринку в порівнянні з конкурентами;
- Сила бренду;
- Рентабельність підприємства;
- Лояльність клієнтів;

- Сила бізнес-підрозділу в досягненні критичних факторів успіху галузі;
- Сила ланцюга створення вартості;
- Рівень диференціації продукції;
- Гнучкість виробництва.

Метод фінансово-економічного аналізу включає в себе дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності компанії. Серед найголовніших індикаторів варто виділити чистий прибуток, чистий дохід від реалізації, рентабельність діяльності, дохід (виручка) від реалізації продукції, валовий прибуток, EBITDA, прибуток до оподаткування, коефіцієнт прибутковості, частка ринку та інші.

Багатокутник конкурентоспроможності — один із методів оцінювання здатності компанії конкурувати з аналогами та визначення місця компанії на ринку.

Багатокутник конкурентоспроможності дає змогу оцінити компанії-конкуренти за обмеженою кількістю необхідних параметрів, саме тому для аналізу використовують лише основні індикатори, які впливають на прибуток, привабливість для клієнтів, їхню прихильність та задоволеність товаром. При визначенні конкурентів, відповідно до якими проводити оцінювання, варто вибирати лише тих, які мають таку ж цільову аудиторію, задовольняють аналогічні потреби споживачів, знаходяться в межах тієї ж території, знаходяться на тих же фазах життєвого циклу, мають аналогічний рівень об'ємів та доходів. [44]

Карта конкурентних груп — це графічний метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Аналіз за цим методом ґрунтується на таких п'яти кроках: виборі двох найважливіших характеристик підприємств галузі, складання матриці за цими двома характеристиками, розрахунок обраних характеристик підприємств, після чого розміщення їх на карті, об'єднання близьких один до одного об'єктів в стратегічні конкурентні групи. [27]

Отже, в ході аналізу існуючих методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств було виділено основні методи, які найкраще

підходять для оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку професійних послуг, враховуючи умови ринку на особливості ведення операційної діяльності. До даних методів було віднесено ефективності стратегії посилення конкурентних позицій найкращими методами є SWOT-аналіз, матриця BCG, Матриця Shell/DPM, багатокутник конкурентоспроможності, карта конкурентних груп, а також методи фінансово-економічного аналізу.

Висновки до розділу 1

В ході аналізу сутності та видів міжнародної конкурентоспроможності підприємств було запропоновано авторське визначення поняття «конкурентоспроможності підприємства», яке за своєю структурою дозволило узагальнити існуючу категоріальну базу, запроповану українськими та іноземними дослідниками, також було проаналізовано основні види міжнародної конкурентоспроможності підприємств на основі класифікації американського вченого Майкла Портера.

Українськими та іноземними вченими досліджено значну кількість підходів до класифікації міжнародної стратегій підприємств. Кожен з альтернативних варіантів акцентує свою увагу на окремих важливих аспектах діяльності. Відповідно до розуміння напрямків діяльності компанії, її конкурентних позиції, поведінки, ресурсів та інших факторів можна визначити вид міжнародної конкурентної стратегії, яка використовується, та оцінити її позитивні та негативні аспекти.

В ході аналізу існуючих методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств було виділено основні методи, які найкраще підходять для оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку професійних послуг, враховуючи умови ринку на особливості ведення операційної діяльності. До даних методів було віднесено ефективності стратегії посилення конкурентних позицій найкращими методами є SWOT-аналіз, матриця BCG, Матриця Shell/DPM,

багатокутник конкурентоспроможності, карта конкурентних груп, а також методи фінансово-економічного аналізу

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ

2.1. Тенденції та динаміка розвитку міжнародного ринку професійних послуг

Ринок професійних послуг – це спеціалізований інститут, який складається з процесів обміну професійними послугами та супутніми товарами між юридичними особами (організаціями, приватними підприємцями та ін.), які пропонують послуги та надають підтримку підприємствам будь-якого розміру, у всіх галузях, а також особам та установам у процесах, де людський капітал є основним ресурсом. [72]

Основними видами професійних послуг є проектні, дослідницькі, рекламні та консультаційні послуги, юридичні послуги, бухгалтерські послуги та інші професійні, наукові та технічні послуги. Постачальники послуг можуть бути представлені, як великими, так і малими та середніми підприємствами. Класичними фірмами з надання професійних послуг вважаються юридичні, консалтингові та аудиторські фірми. [72]

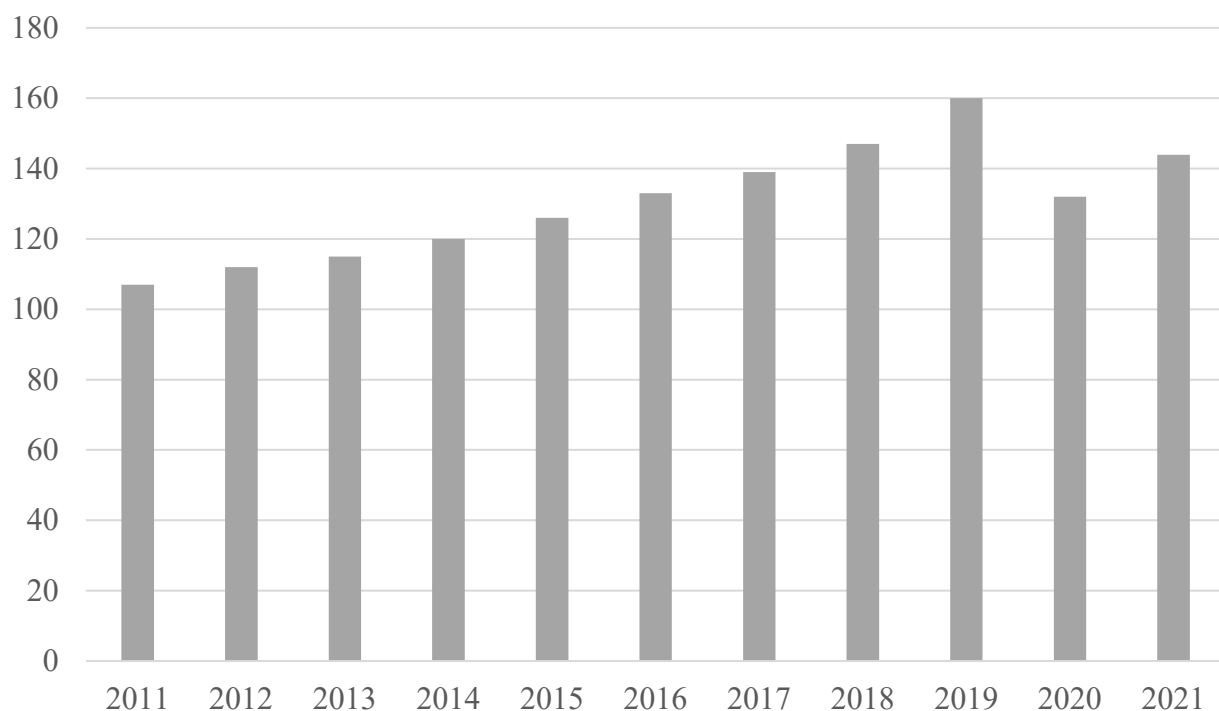
Світові тенденції на ринку професійних послуг найкраще демонструють тренди та динаміка розвитку сегменту консалтингових послуг, так як це найбільш популярний сегмент ринку, який охоплює велику кількість інших типів послуг.

Як можна побачити з графіку до 2020-го року прослідковувалось поступове зростання розміру ринку. Зростанню ринку професійних послуг сприяє стабільне економічне зростання, яке в сучасних умовах притаманне багатьом розвиненим країнам і країнам, що розвиваються. За даними Міжнародного Валютного Фонду очікується, що відновлення цін на сировину після значного зниження в історичний період і надалі сприятиме зростанню ринку. Крім того, очікується, що ринки, що розвиваються, продовжуватимуть зростати дещо швидше, ніж розвинені ринки в прогнозований період. Очікується, що стабільне економічне зростання збільшить

інвестиції на ринки кінцевих споживачів, тим самим стимулюючи ринок протягом майбутнього періоду. У зв'язку з чим можна зробити висновок, що з плином часу лідерами на світовому ринку професійних послуг будуть компанії з країн що розвиваються.

Таблиця 2.1

Розмір світового ринку консультаційних послуг



Джерело: складено автором на основі [78]

Наразі світова структура експорту професійних послуг виглядає наступним чином. Лідером по експорту професійних послуг в світі є США, Великобританія, Індія, Сінгапур та Німеччина. Порівнюючи статистику з географічною структурою експорту професійних послуг в світі в 2011 році, можна зробити висновок що найбільш значних зрушень зазнали Нідерланди (+82%), Бразилія (+76%), Сінгапур (+68%) та Ізраїль (+65%). [68]

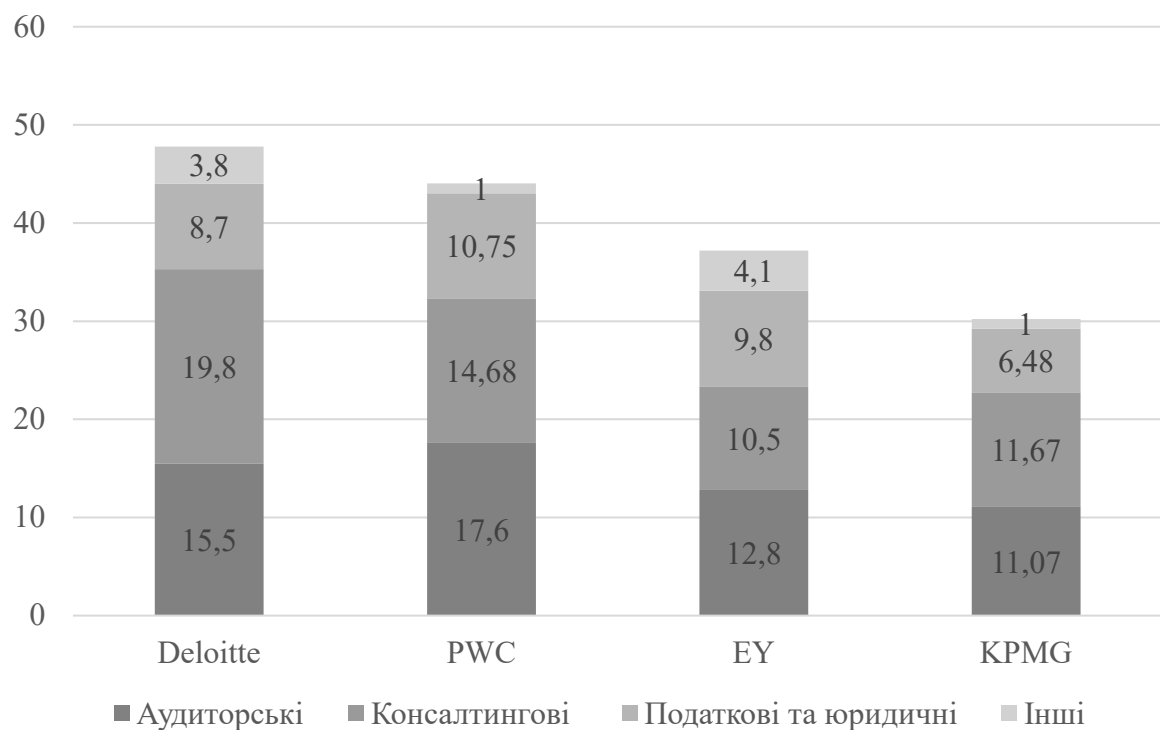
Спалах коронавірусної хвороби (COVID-19) стримав ринок професійних послуг у 2020 році, оскільки уряди в усьому світі вводили блокування та обмежили торгівлю, тим самим обмеживши потребу в професійних послугах. Загальна частка

падіння розміру ринку склала 17,5%. Однак вже в 2021 році, ринок почав відновлення та збільшився на 4,9% в порівнянні з 2020 роком. За думками експертів дане зростання матиме постійну тенденцію в умовах ринкової економіки. [71]

Найбільшими компаніями на ринку професійних послуг в світі прийнято вважати компанії «Великої четвірки»: Deloitte, PWC, Ernst & Young та KPMG. Це компанії, які надають широкий спектр професійних послуг, а саме аудиторські, консалтингові, фінансові, податкові, юридичні та інші послуги.

Таблиця 2.2

Структура виручки компаній «Великої четвірки» (млрд дол.)

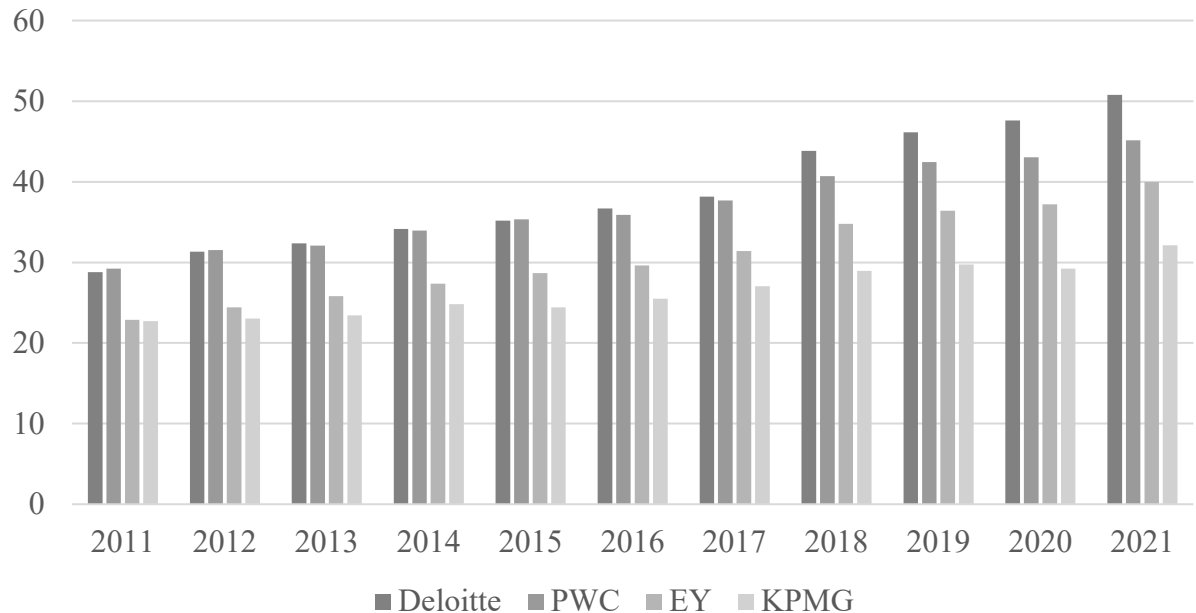


Джерело: складено автором на основі [76]

Відповідно до таблиці 2.2, найбільша частка в структурі послуг компаній «Великої четвірки» займають саме аудиторські та консалтингові послуги загальна виручка чотирьох компаній від надання цих двох видів послуг становить 113,6 млрд дол.

Таблиця 2.3

Динаміка зміни виручки В4-компаній за 2011-2021 рр. (млрд. дол)



Джерело: складено автором на основі [76]

Аналізуючи динаміку зміни виручки від реалізації послуг, можна побачити 2 роки, в яких ринок професійних послуг зазнавав певної кризи або стагнації. Це 2015 рік, стагнація в цьому році обумовлена обвалом фондового ринку Китаю, а також міграційними процесами в Європі та турбулентністю на страхових ринках. Криза 2020 року пов'язана зі спалахом коронавірусної хвороби (COVID-19) та мала вирішальний вплив на функціонування світової економіки в цілому.

Іншими світовими лідерами на ринку професійних послуг можна назвати Accenture, Tata Group, Cognizant, McKinsey, Boston Consulting Group, Bain Company, Capgemini Invent. Дані компанії надають різного типу консультаційні послуги. Станом на початок 2021 року їх загальна виручка становила 124,6 млрд дол.

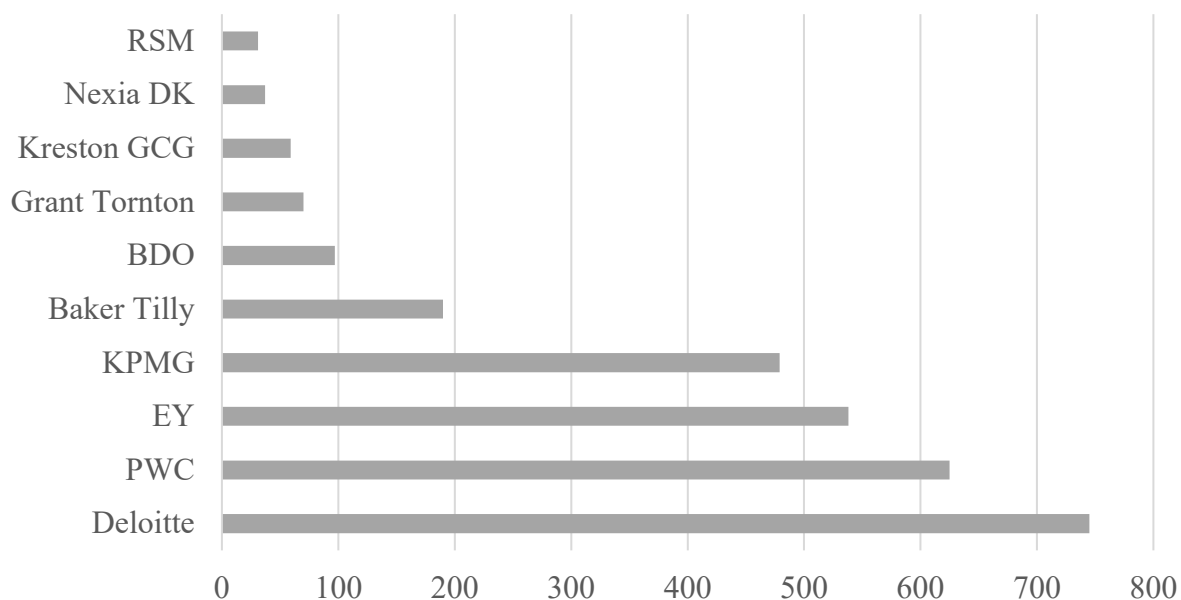
В Україні перші підприємства по наданню професійних послуг почали функціонувати у 90-х роках одночасно з відкриттям відомими міжнародними компаніями своїх представництв. Спектр професійних послуг, що пропонується

на національному ринку, включає: ІТ-консалтинг, аудиторські, юридичні та маркетингові, оціночну діяльність, управлінський та виробничий консалтинг, інші види. У нинішній період консалтинг як особлива послуга активно розвивається та має значний потенціал для подальшого зростання. Нині в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких займається виключно наданням послуг із питань управлінського консультування. За основними рейтингами до лідерів українського ринку відносять: Baker Tilly, BFM Group Ukraine, Pro Consulting, SECL Group Ukraine, Smart Capital, SV Development, Авеста-Україна, Інтер Кредит, Кортекс, Простобанк Консалтинг. Відкриті представництва провідних міжнародних фірм, які є лідерами консалтингового бізнесу, у тому числі «Великої четвірки».

На сучасному етапі в Україні найбільшою популярністю серед професійних послуг користуються аудиторські послуги. Основними лідерами на даному ринку є міжнародні компанії «Великої четвірки», однак міжнародні компанії інших світових мереж теж займають лівову частку на ринку.

Таблиця 2.4.

Дохід аудиторських компаній на ринку України



Джерело: складено автором на основі [50]

Як можна побачити з таблиці до п'ятірки увійшли українські представництва Ernst & Young, Deloitte, PWC, KPMG та Baker Tilly. Перші чотири ще входять до так званої "великої четвірки" — чотирьох найбільших у світі аудиторських компаній. А замикає топ-5 українське представництво Baker Tilly — ще однієї поважної світової мережі. Варто зазначити що в даному рейтингу немає безпосередньо українських компаній, серед найбільший українських аудиторських компаній варто відмітити такі компанії як Аудиторська фірма "Респект", "Українська аудиторська служба" та "КИЇВАУДИТ" загальних дохід цих компаній складає 10 млн грн.

Таблиця 2.5

Кількість сертифікованих аудиторів серед працівників аудиторських компаній в Україні.

Компанія	К-сть сертиф. аудиторів	Компанія	К-сть сертиф. аудиторів
Ernst&Young	21	Grant Thornton	25
Deloitte	19	Kreston GCG	27
PWC	17	Nexia DK	26
KPMG	20	RSM	26
Baker Tilly	25	Аудиторська фірма "Респект"	9
BDO	28	"Українська аудиторська служба"	8

Джерело: складено автором на основі [50]

Прийнято вважати що кількість сертифікованих аудиторів в структурі компанії вказує на рівень якості наданих послуг, однак як можна помітити з Таблиці 2.5 українські компанії всесвітньовідомої мережі компаній «Великої Четвірки» мають порівняльно меншу кількість сертифікованих аудиторів, в той час як AC Stowe Ukraine, яка має в своєму підпорядкуванні 33 сертифікованих аудиторів, навіть не входить в ТОП-10 найбільших аудиторських компаній за доходом. Отже, можна зробити висновок, що кількість сертифікованих аудиторів не є вирішальним критерієм при виборі клієнтами компанію-аудитор, іншими визначними факторами

можуть бути імідж компанії, світове визнання та обмін передовими технологіями між філіями міжнародної мережі аудиторських компаній.

Після подій 2014-2015 років, коли велика кількість приватних банків почала закриватись не повертаючи коштів своїм вкладникам, НБУ почав підвищувати контроль за аудитом українських банків. Після підвищеного контролю, найбільшого розголосу зазнала справа PWC проти НБУ, у зв'язку з аудитом АТ «ПриватБанк» у 2016 році, через це на 4 роки компанії було призупинено ліцензію на аудит банків. Через аудит "Фортуна-банку", "Діамантбанку" та "Апексбанку" в НБУ також були претензії до іншої аудиторської компанії - BDO.

Отже, проаналізувавши світові тенденції та динаміку на ринку професійних послуг можна зробити певні висновки, по-перше вирішальну роль на даному ринку відіграють лідируючі компанії, саме вони забезпечують найбільшу частку міжнародного обміну професійними послугами та є рушіями розвитку, по-друге, ринок професійних послуг є волатильним та напряду залежить від сучасного стану економіки, адже кінцевими споживачами даних послуг є інші великі учасники світового господарства, по-третє, в майбутньому очікується значне зростання впливу країн що розвиваються на ринку, адже в сучасному процесі пришвидшеного обміну знаннями та технологіями нівелюється різниця між якістю та вміннями національних компаній. Що стосується ринку аудиторських послуг України, то ключову роль на ньому відіграють міжнародні компанії, в тому числі і представництва компаній «Великої аудиторської четвірки». Інші компанії займають відносно малу частку загального обсягу наданих послуг.

2.2. Особливості міжнародної діяльності компанії ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг

КPMG працює як глобальна мережа незалежних фірм-членів, які пропонують аудиторські, податкові, консультаційні та інші послуги; тісно співпрацюючи з клієнтами, допомагаючи їм зменшувати ризики та використовувати можливості.

Клієнти фірм-членів включають бізнес-корпорації, уряди та установи державного сектору та некомерційні організації. Вони звертаються до КPMG для забезпечення стабільного стандарту обслуговування, заснованого на професійних можливостях високого рівня, розумінні галузі та національних особливостей.

Станом на 2022 рік компанія КPMG функціонує в 145 країнах світу, та забезпечує робочими місцями понад 236 000 робітників по всьому світу.

В Україні КPMG представлена двома юридичними особами ТОВ «КПМГ-Україна» та ПрАТ «КПМГ-Аудит». Компаніям наразі має 2 офіси в двох містах України – це Львів та Київ. В межах компанії працює понад 500 робітників, більшість яких зайнята саме в наданні аудиторських послуг. [64]

Серед основних видів послуг, які надаються компанією КPMG можна виділити аудиторські, консультаційні, інвестицій та ринки капіталу, та податкове та юридичне консультування (див. Таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

Послуги, які надає компанія КPMG

Вид	Послуга
Аудит	Аудит за міжнародними стандартами фінансової звітності
	Аудит за національними стандартами та положеннями
	Проведення тренінгів з МСФЗ
Консультаційні послуги	Стратегія та операційні покращення
	Цифрова трансформація та кібербезпека
	Сталий розвиток та ESG
	Форензик
	Управління фінансовими ризиками
	Внутрішній аудит, управління ризиками та дотримання нормативних вимог
	Послуги з питань бухгалтерських методологій

Вид	Послуга
Інвестицій та ринки капіталу	Послуги із супроводження корпоративних угод
	Злиття та поглинання
	Оцінка вартості
	Реструктуризація боргу
	Боргове консультування
Податкове та юридичне консультування	Оподаткування: — Податковий та бухгалтерських супровід; — Корпоративне оподаткування; — Міжнародне оподаткування та структурування; — Податковий супровід злиття та поглинання; — Податкова діагностика; — Вирішення податкових спорів; — Оподаткування доходів фізичних осіб; — Трансфертне ціноутворення; — Митні процедури та митна торгівля;
	Юридичні послуги: — Корпоративне право та реструктуризація бізнесу; — Комплаєнс та розслідування; — Антимонопольне право; — Злиття та поглинання; — Судові справи та арбітраж; — Інтелектуальна власність; — Трудове право; — Землі та нерухомість.

Джерело: складено автором на основі [64]

Основними клієнтам KPMG, є підприємства та організації, які працюють на таких ринках, як фінансові послуги, споживчі ринки, сільське господарство, енергетика та природні ресурси, охорона здоров'я та фармацевтика, технології, автомобільна галузь, транспорт та інфраструктура, державний сектор.

KPMG — це бренд, під яким працюють та надають професійні послуги компанії-члени KPMG International Limited («KPMG International»). Кожна фірма є окремою юридичною особою і разом вони утворюють глобальну організацію KPMG. «KPMG» використовується для позначення окремих фірм-членів організації KPMG або однієї чи кількох фірм-членів спільно.

У багатьох частинах світу регульовані підприємства (наприклад, аудиторські та юридичні фірми) згідно із законодавством повинні бути місцевими та незалежними. Фірми-члени KPMG не працюють і не можуть працювати як

корпоративні транснаціональні компанії. Фірми-члени KPMG, як правило, належать і керуються місцевими підприємствами. Кожна фірма-член KPMG несе відповідальність за власні зобов'язання.

Фірми-члени організації KPMG є членами або мають юридичні зв'язки з KPMG International. KPMG International виступає в якості координуючого органу на загальну користь компаній-членів KPMG, але не надає професійних послуг клієнтам. Професійні послуги клієнтам надають виключно фірми-члени.

Структура KPMG International розроблена для підтримки стабільної якості обслуговування та дотримання узгоджених цінностей. Фірми-члени KPMG зобов'язуються вести свою діяльність відповідно до загального набору цінностей, стандартів та очікувань щодо якості послуг. Партнери та співробітники цих фірм зобов'язуються діяти сумлінно в будь-який час.

Згідно зі своїм членством і пов'язаними угодами з KPMG International, фірми-члени зобов'язані дотримуватися політики та правил компанії, включаючи стандарти якості, які регулюють їх роботу та надання послуг клієнтам. Це включає в себе структуру, яка сприяє безперервності та стабільності, а також можливість приймати глобальні стратегії, розподіляти ресурси (вхідні та вихідні), обслуговувати багатонаціональних клієнтів, керувати ризиками та розгортати глобальні методології та інструменти. Керівники аудиту фірм-членів несуть пряму відповідальність за якість аудиту.

Індивідуальні фірми-члени можуть складатися з кількох окремих юридичних осіб. Для прикладу в Україні обидві юридичні особи ТОВ «КПМГ-Україна» та ПрАТ «КПМГ-Аудит» є частиною KPMG International. Обидві компанії функціонують окремо, хоча і задля досягнення спільних цілей.

Статус фірми як фірми-члена KPMG та її участь у глобальній організації можуть бути припинені, якщо, серед іншого, вона не дотримується політики та правил, встановлених KPMG International, або будь-яких інших своїх зобов'язань перед нею.

KPMG International виступає координуючим органом на користь організації KPMG. Це сприяє якості аудиту в організації, встановлюючи спільні політики, процеси та стандарти, які будуть застосовуватися в компаніях-членах.

Органи управління KPMG International складаються з Глобального консульства, Глобальної ради (включаючи її комітети), Глобальної команди управління та Глобальних керівних груп.



Рис. 1. Організаційна структура KPMG International

Джерело: побудовано автором на основі [62]

Global Council - Глобальне консульство зосереджується на завданнях високого рівня управління та забезпечує форум для відкритого обговорення та спілкування між фірмами-членами.

Глобальне консульство обирає Глобального голову, а також затверджує призначення членів Глобальної ради. Він включає в себе представництво від 56 фірм KPMG.

Global Board. - Глобальна рада є головним органом управління та нагляду KPMG International. Ключові обов'язки Глобального правління включають; затвердження стратегії, захист та покращення бренду KPMG, нагляд за управлінням

та затвердження політик і нормативних актів. Він також схвалює допуск або припинення діяльності фірм KPMG до/з глобальної організації.

Його очолює Голова Ради Білл Томас, якого підтримує Виконавчий комітет, що складається з Голови Ради, Голови кожного з трьох регіонів та низки інших старших партнерів фірм-членів.

Global Board Committees. KPMG International складається з таких комітетів:

- Виконавчий комітет;
- Комітет з управління;
- Глобальний комітет з якості, ризиків та репутації.

Голова Ради призначає голів певних комітетів для затвердження Глобальною Радою.

Глобальна Рада також підтримується Глобальним комітетом з якості аудиту. Основна відповідальність Глобального комітету з якості аудиту полягає в тому, щоб прагнути до глобально послідовної якості аудиту в усіх компаніях-членах та управління діяльністю, яка стосується покращення та підтримки узгодженості та якості аудитів, які проводяться фірмами KPMG.

Global Management Team - Глобальна управлінська команда. Глобальна Рада делегувала певні обов'язки Глобальній управлінській команді. Ці обов'язки включають просування глобальної стратегії шляхом спільної роботи з Виконавчим комітетом та спільної рекомендації стратегії Глобальній раді для її затвердження. Глобальна команда управління також підтримує фірми KPMG у виконанні ними глобальної стратегії та рішень та політики KPMG International фірмами-членами, у тому числі притягуючи їх до відповідальності.

В Україні же дана структура відрізняється від KPMG International. Вона є простішою в контексті управління, адже додатковий контроль за діяльністю здійснюється KPMG International.

Організаційна структура ПрАТ "КПМГ-Аудит" має такий склад:

- Загальні збори акціонерів;

- Директор (Керуючий партнер) – Цимбал Андрій Валентинович;
- Ревізор;
- Наглядова рада.

Управлінська структура КПМГ в Україні виглядає наступним чином:

Таблиця 2.7

Управлінська структура ТОВ «КПМГ-Україна» та ПрАТ «КПМГ-аудит»

Андрій Цимбал Керуючий партнер	
Відділ аудиту (ПрАТ «КПМГ-Аудит»)	Керівник відділу аудиту: Дмитро Алєєв Партнери: Ганна Пархоменко Олександр Гаврилюк Шаміль Мусаєв
Відділ галузевої практики споживчого сектору	Партнер: Сергій Гаспарян
Відділу податкового та юридичного консультування, керівник галузевої практики фармацевтичного сектору	Партнер: Сергій Попов
Відділ податкового та юридичного консультування	Партнерка: Олена Олехова
Група міжнародного оподаткування, керівник ІТ сектору	Партнер: Олександр Бобошко
Відділ інвестицій та ринків капіталу, керівник галузевої практики енергетики та природних ресурсів	Партнер: Олег Неплях
Група Форензік та напрямок сталого розвитку та ESG	Партнер: Олена Макаренко
Керівник практики реструктуризації, керівник галузевої практики фінансового сектору	Партнер: Юрій Федоров
Керівник практики з надання консультаційних послуг у сфері інформаційних технологій та кібербезпеки	Партнер: Олексій Яновський

Джерело: складено автором на основі корпоративної інформації

В межах України відділ аудиту виокремлений як окрема юридична особа ПрАТ «КПМГ-Аудит», інші відділи працюють в межах ТОВ «КПМГ-Україна». Особливістю діяльності компанії, є те, що до кожного проекту з надання будь-яких послуг, тим чи іншим чином, повинен бути залучений партнер, підпис якого буде свідчити про його особисту відповідальність за якість, послуг, які були надані. В особливих випадках, для високоризикових проектів існує потреба, в додаткових перевірках, для цього залучається окрема особа, яка не працює на проекті – EQCR (Engagement Quality Control Reviewer). EQCR – може бути іншим партнером або директором, який не був залучений до виконання, партнером або директором з

інших фірм-членів KPMG International в межах регіону, або навіть керуючий партнер.

Отже, міжнародна діяльність KPMG є структурованою, та посилено контролюється управлінськими органами KPMG International. Кожне представництво в країні є окремим регіональним суб'єктом діяльності, однак є фірмою-членом загальної структури глобальної організації. KPMG надає обширний обсяг професійних послуг аудиторські, консультаційні, послуги з питань інвестицій та ринків капіталу, податкові та юридичні, для 154 країн світу. В межах України компанія представлена двома юридичними особами ПрАТ «КПМГ-Аудит» та ТОВ «КПМГ Україна» та має можливість надавати весь доступний спектр послуг.

2.3. Фактори міжнародного середовища діяльності ПрАТ «КПМГ-Аудит»

Аналіз факторів міжнародного бізнес середовища дає можливість зрозуміти умови в яких функціонує компанія, адже при аналізі використовується дослідження як факторів макромаркетингового так і мікромаркетингового середовища.

При аналіз макромаркетингового середовища варто виділити такі групи факторів, як економічні, політико-правові, науково-технічні, природні. Інші фактори, такі як демографічні, соціокультурні та інші, не є визначальними для ПрАТ «КПМГ-Аудит» так, як компанія функціонує на B2B ринку, та вже присутня в майже 80% всіх країн світу, тому вже адаптована до такого роду факторів впливу.

Першим етапом аналізу макромаркетингового середовища, повинен бути аналіз політико-правової та законодавчої бази.

До політико-правових чинників можна віднести:

- Наявність законодавчих актів, які обмежують або сприяють веденню діяльності;
- Рівень податкового навантаження;
- Рівень політичної стабільності країни.

Таблиця 2.8

Фактори політико-правового середовища

№	Фактор	Класифікація впливу	Напрямок впливу
1	Законодавчі акти	Попит/пропозиція	+/-
2	Податкове навантаження	Пропозиція	-
3	Політична стабільність	Попит/пропозиція	-

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

1. В 2019 році в Україні було впроваджено закон «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»[6], та Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 1999 року [4,5]. Метою Законів є приведення норм національного законодавства у сфері аудиторської діяльності у відповідність із законодавством Європейського Союзу.

Відповідно до цього закону великі аудиторські компанії змогли збільшити обсяг клієнтів, адже всі підприємства суспільного значення повинні проводити обов'язковий аудит фінансової звітності у сертифікованих аудиторських компаній.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «підприємства, що становлять суспільний інтерес – це підприємства – емітенти цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгів, банки, страховики, недержавні пенсійні фонди, інші фінансові установи (крім інших фінансових установ та недержавних пенсійних фондів, що належать до мікропідприємств та малих підприємств) та підприємства, які відповідно до цього Закону належать до великих підприємств». Великі підприємства, відповідно до закону повинні відповідати щонайменше двом із таких критерії балансова вартість активів – понад 20 мільйонів євро, чистий дохід від реалізації продукції – понад 40 мільйонів євро, середня кількість працівників – понад 250 осіб. [4,5]

Також було посилено контроль за аудиторською діяльністю, з метою уникнення корупційних скандалів та допущення лише незалежних аудиторських висновків. Спеціально для цього було створено Орган суспільного нагляду за

аудиторською діяльністю, якій складається з Ради нагляду за аудиторською діяльністю та Інспекції із забезпечення якості, також продовжує функціонувати Аудиторська палата України. Таке підвищення контролю знизило кількість суб'єктів аудиторської діяльності з 1106 в 2017 році (коли було запропоновано проект закону) до 900 в 2020-му році. Переважно це скорочення було за рахунок малих аудиторських фірм.

Також з 2019 року для підприємств, що становлять суспільний інтерес обов'язковим є проведення конкурсу з відбором суб'єктів аудиторської діяльності, і як результат більшість таких компаній для проведення аудиту вибирають компанії «Великої четвірки» або інших лідируючих компаній.

Ще одним поштовхом для компаній для вибору великих іноземних фірм, для надання професійних послуг слугували зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», які були внесені в 2017-році, однак їх імплементація затягнулась і до впровадження вдалились лише в 2020-му році. В останній редакції вказано, що «складати і подавати фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність органам державної влади та іншим користувачам на їх вимогу на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами в єдиному електронному форматі – повинні підприємства, зазначені у частині другій цієї статті Закону» [5], тобто підприємства, що становлять суспільний інтерес, публічні акціонерні товариства, суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у видобувних галузях. Єдиний електронний формат – XBRL. Станом на 2022 рік найбільшу кількість фінансових звітностей за таксономією XBRL було випущено компаніями KPMG, PWC та BDO. Також компанія ПрАТ «КПМГ-Аудит» проводила платні тренінги для компаній по методології формування фінансової звітності за міжнародними стандартами.

2. Податкове навантаження в Україні є відносно сприятливим. Ставка податку на прибуток становить 18%, що є нижчим ніж у більшості країн Європи. Також компанією повинен сплачувати ЄСВ, у розмірі 22% від місячного окладу

робітників, та ПДВ, у розмірі 20%, адже аудиторські послуги не підпадають під класифікацію товарів та послуг з пільговою ставкою оподаткування.

3. Політична стабільність. Відповідно до останніх даних World Bank, Україна займала 169-е місце. Такий низький показник був в першу чергу пов'язаний зі збройним конфліктом на сході України. В 2022 році, під час повномасштабного військового вторгнення очікується, що даний показник матиме тенденцію до зниження, тому на сучасному етапі політичну ситуацію в країні можна оцінити, як ризикову.

До економічних факторів можна віднести рівень інфляції, динаміка росту ринку.

Таблиця 2.9

Фактори економічного середовища

№	Фактор	Класифікація впливу	Напрямок впливу
1	Рівень інфляції	Попит	+
2	Динаміка росту ринку	Попит	+

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

1. Рівень інфляції – це показник, який відображає темп зростання загального рівень цін, та є обернено пропорційним купівельній спроможності грошової одиниці. Рівень інфляції в Україні в 2021 році становив 10%, даний показник є найвищим з 2017-го року. [6] У зв'язку зі зростанням рівня інфляції споживачі будуть використовувати компенсаційні підходи, тобто вибирати серед тих аудиторських компаній, які задовольняються основні важливі якості, та пропонують нижчу ціну в порівнянні з конкурентами. Серед, так званого, «преміум сегменту» аудиторських компаній ПрАТ «КПМГ-Аудит» вважається найбільш бюджетною, тобто ціни є відносно нижчими ніж у конкурентів. Саме тому із збільшення індексу споживчих цін, попит на послуги, які надаються ПрАТ «КПМГ-Аудит», матиме тенденцію до зниження.

2. Динаміку росту ринку найкращим чином можна прослідкувати дослідивши динаміку чистого доходу від реалізації послуг (продукції) основних

учасників ринку. ПрАТ «КПМГ-Аудит», ТОВ «ПРАЙСОТЕРХАУС КУПЕРС», ТОВ «Делойт і Туш», ТОВ "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ".

Таблиця 2.10

Динаміка доходів лідерів ринку аудиторських послуг (тис. грн.)

Рік	KPMG	PWC	Deloitte	EY	Загалом
2018	190 999	199 636	231 132	268 112	889 879
2019	233 066	248 628	300 966	296 641	1 079 301
2020	201 177	340 196	312 567	326 083	1 180 023

Джерело: Складено автором на основі [60, 61, 66, 75]

Як ми можемо побачити чотири найбільші компанії загалом за 2020 рік надали аудиторських послуг в Україні на суму 1,18 млрд грн, що на 290 млн більше ніж в 2018-му році, загальний приріст становить 25%. Загальна тенденція всіх компаній є співставною, єдиним виключенням лише є ПрАТ «КПМГ-Аудит», який у 2020-му році зазнав значних втрат у зв'язку з пандемією спричиненою COVID-19.

Таблиця 2.11

Фактори науково-технічного середовища

№	Фактор	Класифікація впливу	Напрямок впливу
1	Використання новітніх технологій	Пропозиція	+
2	Подання фінансової звітності в електронному форматі	Попит	+

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

1. На сьогоднішній день більшість аудиторських компаній намагаються переходити на удосконалені технології надання аудиторських процедур, це пов'язано в першу чергу з обмеженістю в часі, та бажанням знизити вартість послуг, без втрати якості, з метою приваблення нових клієнтів. Наприклад, ПрАТ «КПМГ-Аудит» в 2021-му році почав впроваджувати нову платформу аудиту KPMG Clara, яка є однією з провідних технологій в галузі. Clara є повністю інтегрованою хмарною платформою, тому клієнти постійно можуть мати актуальну інформацію по статусу аудиту, та бути залучені напряму до самого процесу. Це дозволяє підвищити якість наданих послуг та клієнторієнтованість. [67]

2. Відповідно до нової редакції «Закону про бухгалтерських облік та фінансову звітність в Україні» всі підприємства суспільного значення в тому числі і банки зобов'язані подавати фінансову звітність в форматі XBRL, за всі періоди починаючи з 2020 року. Відповідно, це збільшило попит на висококваліфіковану аудиторську допомогу, а також на допомогу при формуванні самої фінансової звітності. ПрАТ «КПМГ-Аудит» надає допомогу компанія у вигляді платних тренінгів, аудиторських консультацій та залучення кваліфікованого персоналу для роботи на підприємстві, які не отримують послуги з аудиту фінансової звітності.

Отже, поточний стан макроекономічного середовища не є сприятливим для ведення діяльності, основною причиною є почерговість дестабілізаційних процесів в українській економіці в 2020-2021 та 2022 роках. Однак вихід з пост-ковідної кризи вже знайдено, та за думками внутрішніх експертів робота в умовах військового стану є можливою, та компанією вже розроблена стратегія на найближчий рік, для мінімізації наслідків впливу Повномасштабного вторгнення на функціонування компанії. Очікується, що в 2022 році, прибутковість компанії значно впаде, однак вже в 2023 році дана криза буде нівельованою.

Аналіз споживачів варто проводити з врахуванням спеціалізації ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку. Компанія працює виключно на B2B ринку, серед клієнтів фігурують як малі та середні підприємства так і крупні корпорації. Певних споживачів приваблює якісь послуг, інші вимушені шукати сертифікованих аудиторів у зв'язку з чинним законодавством, а треті компанії, це дочірні компанії іноземних підприємств і з метою контролю за якістю бухгалтерського обліку, в міжнародних компаніях існує вимога щодо визначення аудитору, тобто аудитором дочірніх компанії повинна бути філія компанії аудитора материнської компанії в межах національного ринку на якому функціонує представництво. ПрАТ «КПМГ-Аудит» надає аудиторські послуги компаніям, які представляють майже всі сектори економіки, однак найбільшу частку клієнтської бази складають підприємства важкої промисловості, агропромислового комплексу та фінансового секторі.

Враховуючи події першої половини 2022 року, варто включити до аналізу окремий фактор макро-середовища, а саме вплив повномасштабного військового вторгнення на діяльність компаній.

Таблиця 2.12

Вплив змін в бізнес-середовищі спричинених війною

№	Фактор	Класифікація впливу	Напрямок впливу
1	Зміни в клієнтській базі	Попит	-
2	Оцінка економічних втрат	Попит	-
3	Адаптація внутрішнього середовища	Пропозиція	-

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

У зв'язку з подіями 2022 року, компаніями на ринку прогнозувались втрати в розмірі 50% клієнтів, однак більшість компаній, які ведуть свою підприємницьку діяльність на заході та центрі України, а також жоден банк не відмовились від аудиту, виключеннями стали лише компанії, які представляли східні та південні регіони України. Саме тому було оцінено що втрата клієнтів очікується у розмірі 15-20%, та з можливим відновленням бізнес відносин після закінчення бойових дій.

Наслідками повномасштабного вторгнення, яке почалось 24 лютого 2022 року, стали часткове або повне припинення діяльності понад 50% всі підприємств України. Великий бізнес даний процес зачепив менше, однак, підприємства, які функціонували та мали виробничі потужності на сході та півдні України зазнали значних втрат. Початковим повідомлення, яке було в мережі в перший місяць війни стосувалось того, що консультаційні, аудиторські, юридичні та інші види послуг наразі не на часі. Однак з плином часу, почали повертатись до думок про необхідність аудиторських послуг, так станом на квітень 2022 року ПрАТ «КПМГ-Аудит» змогло зберегти понад 80% клієнтської бази, та навіть залучити ще декілька нових клієнтів, серед яких найбільша національна компанія України «Нафтогаз Україна».

Також важливим наслідком став той факт, що представництво КПМГ в росії перестало бути членом загальної мережі KPMG International. Це мало вплив для

КПМГ в Україні, адже до березня 2022 року КПМГ Україна була членом сектору «КПМГ СНД» та працівники могли бути залучені до виконання проектів в даному регіоні, однак з березня Україна в межах компанії була дислокована до регіону «Центральна та Східна Європа». Станом на весну 2022 ПрАТ «КПМГ-Аудит» вже підписано декілька контрактів з іноземними представництва КПМГ в даному регіоні.

Окрім можливого недоотриманого прибутку ПрАТ «КПМГ-Аудит» понесло масштабні втрати пов'язані з організацією роботи для співробітників в поточних умовах. З метою уникнення втрат в персоналі компанія була вимушена провести релокацію працівників із зон бойових дій на більш безпечні території.

Для підсумування проведеного аналізу мікро та макромаркетингового середовища було проведено SWOT-аналіз з метою визначення сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей компанії на українському ринку.

Таблиця 2.13

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

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Відповідність кваліфікації компанії вимогам ринку; - Високий обсяг доходу від реалізації продукції; - Значне різноманіття послуг; - Залучення провідних технологій; - Підвищений контроль за якість послуг від KPMG Intenational; - Сприятливий імідж серед споживачів та конкурентів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька рентабельність продукції; - Вразливість до зрушень в економічному та політичному становищі національного ринку; - Конкуренція за рахунок зниження вартості; - Слабке фінансоване положення в порівнянні з основними конкурентами.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Сприятлива законодавча база; - Помірне податкове навантаження; - Залучення кваліфікованих кадрів з багаторічним досвідом роботи за кордоном; - Переведення компаній суспільного значення на нові стандарти подання фінансової звітності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Політична дестабілізація викликана війною на сході України та повномасштабним вторгненням в 2022-му році; - Втрати клієнтів, які функціонували в районах бойових дій; - Посилений тиск з боку конкурентів

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Отже, поточний стан макроекономічного середовища не є сприятливим для ведення діяльності, основною причиною є почерговість дестабілізаційних процесів в українській економіці в 2020-2021 та 2022 роках. у відповідно до проведеного аналізу мікро- та макромаркетингового середовища було визначено ключові аспекти, які дозволяють іноземним компаніям, в тому числі і ПрАТ «КПМГ-Аудит» підтримувати існуючі лідируючі позиції на ринку професійних послуг. Також було визначено напрямки в яких ПрАТ «КПМГ-Аудит» потребує удосконалення, серед таких було визначено: низька рентабельність продукції, Вразливість до зрушень в економічному та політичному становищі національного ринку, конкуренція за рахунок зниження вартості, слабе фінансоване положення в порівнянні з основними конкурентами.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши світові тенденції та динаміку на ринку професійних послуг можна зробити певні висновки, по-перше вирішальну роль на даному ринку відіграють лідируючі компанії, саме вони забезпечують найбільшу частку міжнародного обміну професійними послугами та є рушіями розвитку, по-друге, ринок професійних послуг є волатильним та напряду залежить від сучасного стану економіки, адже кінцевими споживачами даних послуг є інші великі учасники світового господарства, по-третє, в майбутньому очікується значне зростання впливу країн що розвиваються на ринку, адже в сучасному процесі пришвидшеного обміну знаннями та технологіями нівелюється різниця між якістю та вміннями національних компаній. Що стосується ринку аудиторських послуг України, то ключову роль на ньому відіграють міжнародні компанії, в тому числі і представництва компаній «Великої аудиторської четвірки». Інші компаній займають відносно малу частку загального обсягу наданих послуг.

Міжнародна діяльність KPMG є структурованою, та посилено контролюється управлінськими органами KPMG International. Кожне представництво в країні є окремим регіональним суб'єктом аудиторської діяльності, однак є фірмою-членом загальної структури глобальної організації. KPMG надає обширний обсяг професійних послуг аудиторські, консультаційні, послуги з питань інвестицій та ринків капіталу, податкові та юридичні, для 154 країн світу. В межах України компанія представлена двома юридичними особами ПрАТ «КПМГ-Аудит» та ТОВ «КПМГ Україна» та має можливість надавати весь доступний спектр послуг.

Поточний стан макроекономічного середовища не є сприятливим для ведення діяльності, основною причиною є почерговість дестабілізаційних процесів в українській економіці в 2020-2021 та 2022 роках. у відповідно до проведеного аналізу мікро- та макромаркетингового середовища було визначено ключові аспекти, які дозволяють іноземним компаніям, в тому числі і ПрАТ «КПМГ-Аудит» підтримувати існуючі лідируючі позиції на ринку професійних послуг. Також було визначено напрямки в яких ПрАТ «КПМГ-Аудит» потребує удосконалення, серед таких було визначено: низька рентабельність продукції, Вразливість до зрушень в економічному та політичному становищі національного ринку, конкуренція за рахунок зниження вартості, слабке фінансоване положення в порівнянні з основними конкурентами.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

3.1. Особливості конкурентної стратегії ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України.

Станом на 2022 рік ринок професійних послуг в Україні є високорозвиненим. На даному ринку представлені, як світові лідери у сфері професійних послуг, а саме PWC, EY, Deloitte, KPMG, так і менші іноземні компанії, такі як Baker Tilly, BDO, Grant Thornton, Kreston GCG, та національні компанії, Аудиторська фірма "Респект", "Українська аудиторська служба", "КИЇВАУДИТ", «Pro-Consulting», «Кортекс» та інші.

Оцінку конкурентної стратегії компанії варто проводити на основі порівняння з основними конкурентами на ринку. З метою вибору правильних компаній для компаративного аналізу варто вибрати таких конкурентів, які мають таку ж цільову аудиторію, задовольняють аналогічні потреби споживачів, знаходяться в межах однієї території, знаходяться на тих же фазах життєвого циклу, мають порівняльний рівень об'ємів та доходів.

Для підбору конкурентів відповідно до яких варто проводити аналіз конкурентної стратегії ПрАТ «КПМГ-Аудит» було використано такі параметри:

- Наявність іноземного досвіду;
- Претензії на лідерство в галузі (частка ринку понад 10%);
- Переважну частку в структурі наданих послуг займають підприємства, що становлять суспільний інтерес;
- Орієнтованість на якість та різноманіття послуг.

Відповідно до цих параметрів було вибрати - ТОВ "ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС" (PWC), ТОВ "ДЕЛОЙТ І ТУШ" (Deloitte), ТОВ

"ЕРНСТ ЕНД ЯНГ" (EY). Для порівняння всіх базисних аспектів в роботі компаній було використано багатокутник конкуренції.

Для аналізу було вибрано 7 основних характеристик, а саме асортимент, співпраця з клієнтами, ресурсний потенціал, репутація, фінансове становище, ціна, частка ринку. Кожен з показників було оцінено за шкалою від 1 до 5.

Таблиця 3.1

Експертна оцінка основних характеристик операційної діяльності конкурентів на ринку професійних послуг України

Параметр оцінки	Deloitte	PWC	KPMG	EY
Репутація	5	2	5	5
Асортимент	4	2	4	5
Ціна	4	3	2	5
Фінансове становище	4	5	2	1
Частка ринку	5	4	3	5
Співпраця з клієнтами	4	3	5	5
Ресурсний потенціал	4	4	5	5
Сукупний бал	30	23	26	31

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для згрупованого аналізу див. рисунок 2.

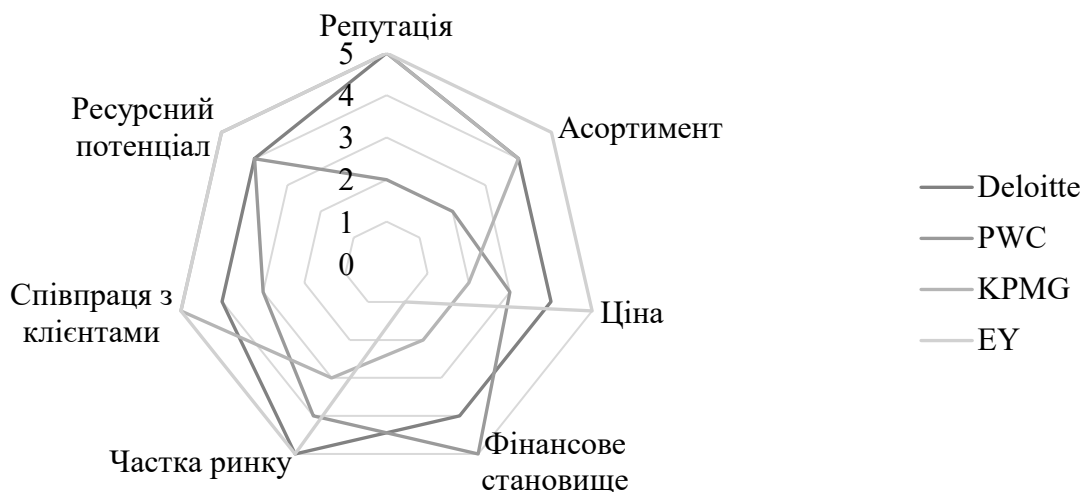


Рис 2. Багатокутник конкуренції.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Показник асортименту, або широти наданих послуг в даному випадку є порівняльним. Якщо порівнювати дані компанія, з іншими компаніями, які представлені на даному ринку, то оцінка у всіх досліджуваних компаній була б максимальною, адже компанії «Великої четвірки» це одні з небагатьох компаній на ринку професійних послуг України, які спеціалізуються на не виключно одному-двох напрямках послуг.

Компанія EY на ринку професійних послуг України є беззаперечним лідером за різноманіття послуг. До спеціалізації даної компанії відносяться такі послуги як консультаційні, аудиторські, маркетингові, страхування, з корпоративних фінансів, податкові, юридичні, управлінські, в сфері технологій та інші. KPMG та Deloitte теж мають в своєму арсеналі велике різноманіття послуг, однак вони не відрізняються певною унікальністю в порівнянні з іншими. Аутсайдером же за даним показником було визначено PWC, яка займається наданням лише аудиторських, консультаційних, юридичних послуг та послуг у сфері оподаткування.

Що стосується співпраці з клієнтами, то ПрАТ «КПМГ-Аудит» є компанією, яка найактивніше працює задля просування свого бренду, та залучення нових клієнтів та працівників. Досвідченими працівниками КПМГ, в рамках існуючої програми «KPMG Insight Academy» проводяться регулярні тренінги для клієнтів, де можуть прийняти участь працівники будь-яких компаній ринку. Ці тренінги в першу чергу націлені на підвищення якості бухгалтерського та управлінського обліку в компаніях та допомога компаніям при переході з ПСБО на міжнародні стандарти фінансової звітності. ПрАТ «КПМГ-Аудит» в свою чергу полегшує собі роботу, в контексті майбутніх аудиторських перевірок вже існуючим клієнтам, а також залучення нових компаній, через представлення себе як експерта в аудиті та бухгалтерському обліку. Що стосується інших компаній, то PWC теж має свою академію, але вона функціонує за запитами клієнтів, тобто більшість тренінгів є закритими та на них можуть потрапити лише працівники конкретного підприємства

відповідно до графіку, відкриті вебінари стосуються психологічних аспектів, та функціонуванню в поточних умовах. EY та їх академія найкраще змогли адаптуватись до умов віддаленої роботи. Окрім вебінарів, де для слухачів виступають працівників компанії та ознайомлюють з важливими на сьогоднішній день питаннями, існують ще і електронні курси, які є значно дешевшими, та іноді є навіть безкоштовними. Також ці курси можна оцінити за 5-ти бальною шкалою, що дає змогу наступним учасникам вибрати найкращий варіант, а компанії отримати інформацію про проблемні аспекти. Deloitte робить менший акцент на свою академію ніж EY та KPMG обсяг навчальних програм є невеликим, та є розписаним на весь рік наперед, також кожен бажаючий за наявності відповідних грошових коштів та потреби може зареєструватись на цікавлячий курс відразу на сайті.

Ресурсний потенціал компаній, які надають професійні послуги – це кваліфіковані кадри. Кожна з компаній, які надають аудиторські послуги, відповідно до закону повинна розвивати та підтримувати кваліфікації свої працівників. Всі досліджувані компанії цим не нехтують, адже надають своїм працівникам розвиватись як в межах компанії, так і залучаючи кваліфікованих лекторів, також компанії «Великої четвірки» дають можливість своїм працівникам здобувати аудиторську кваліфікації для отримання статусу сертифікованого аудитора. Відмінності в оцінках компанії викликані лише легкістю в початковому прийомі на роботу. Якщо KPMG та EY надають можливості для стажування компанії на умовах неповного робочого дня, та підписання робочого повноцінного контракту, то для прикладу Deloitte пропонують стажування виключно на певний період, а для відділу аудиту в PWC відсутня можливість працювати неповний робочий день.

Компанії «Великої аудиторської четвірки» мають позитивну імідж серед компаній на ринку України. Це пов'язано в першу чергу з довірою управлінського персоналу підприємств до даних брендів, з багаторічною успішною діяльністю компаній на світовому ринку. В межах України компанії теж не були фігурантами

гучних скандалів, виключення є лише компанія PWC, яка в 2013-2015 рр. проводила аудит фінансової звітності найбільшого державного банку України, «Приват Банку», та в аудиторському висновку не звернула увагу на виведення коштів клієнтів з рахунків банку. Держава подавала позов до суду, з метою відшкодування суми компенсацій для вкладників та тимчасово заборонила компанії проводити аудит фінансових установ. Однак станом на 2022 рік компанія вже повернула ліцензію на аудит установ банківського сектору.

Показник рентабельності продажів показує відношення чистого фінансового результату до загальних доходів компанії. Відповідно до останньої доступної фінансової звітності станом на 31.12.2020 лідером за даним показником є PWC, які в період пандемії мобілізувались та максимально адаптувались до створених умов, та змогли показати найбільший приріст прибутковості в порівнянні з іншими компаніями, у розмірі 37%. Ще однією компанією, яка змогла перевершити середній показник була компанія Deloitte, цей показник є порівняльним з іншими показниками компанії в попередні роки, тому можна вважати що криза не мала значного впливу на діяльність компаній в 2020-му році. KPMG та EY потребують певних управлінських змін, з метою підвищення маржинальності реалізованої продукції, та зменшення інших витрат пов'язаних з веденням діяльності.

Таблиця 3.2

Розрахунок коефіцієнту рентабельності продажів

Показник	KPMG	PWC	Deloitte	EY	Загалом
Дохід	201 177	340 196	312 567	326 083	1 180 023
Чистий прибуток	3 748	41 440	18 574	4 694	68 456
К _р	1.9%	12.1%	5.9%	1.4%	5.8%

Джерело: Складено автором на основі [51, 52, 53, 54, 55]

Загалом економічно неефективне фінансове положення EY призвело до втрат позицій компанії на ринку. Вона продовжує утримувати впевнене лідерство на ринку професійних послуг України. EY спеціалізується на наданні послуг великим та середнім підприємствам та банкам. Серед них можна виділити ТОВ «Епіцентр

К», Національний банк України, ТОВ «Нестле Україна», АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Райффайзен банк Аваль», АТ «Українська залізниця» та інші. Deloitte не надто поступається ЕУ, а по динаміці найближчим часом може обійти ЕУ, темпи зростання у 26% за останні 3 роки є найкращими на ринку. PWC та KPMG є компаніями, в клієнтській базі яких є найбільша кількість підприємств що становлять суспільний інтерес, однак через складність даних проектів та важливість залучення значних обсягів ресурсів компанії втратили в інших напрямках, у зв'язку з чим і займають 3-тє та 4-те місця відповідно.

Що стосується цінової політики, то через конфіденційність даної інформації компанії не викладають у відкритий доступ вартість свої послуг, тому для аналізу було проведено перерахунок на основі «Звіту про прозорість», який відповідно до закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» зобов'язані складати компанії, які працюють у даному напрямі, та викладати у відкритий доступ.

Таблиця 3.3

Розрахунок вартості аудиторських послуг

Показник	Deloitte	PWC	KPMG	EY
Дохід від підприємств з суспільним інтересом	61.888	105.592	64.908	96.477
Кількість підприємств	30	55	46	32
Вартість аудиту	2.063	1.920	1.411	3.015

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Відповідно до таблиці 3.3 можна побачити що незважаючи на свою концептуальну схожість, цінова політика компаній відрізняється. Різниця між вартість аудиторських послуг для підприємств з суспільним інтересом між лідером та аутсайдером є майже вдвічі. Тому можна сказати, що одним з найважливіших критеріїв для клієнтів при виборі як аудитора ПрАТ «КПМГ-Аудит» є саме приваблива ціна, яка є на 27% нижчою ніж у найближчого конкурента.

Для підсумування побудуємо карту конкурентних груп в основі якої буде 2 показники відповідно до яких компанії найбільше відрізняються один від одного – асортимент та ціна, також додатково було використано індикатор частки ринку, який відображений у вигляді розміру кола, яке відповідає певній компанії.

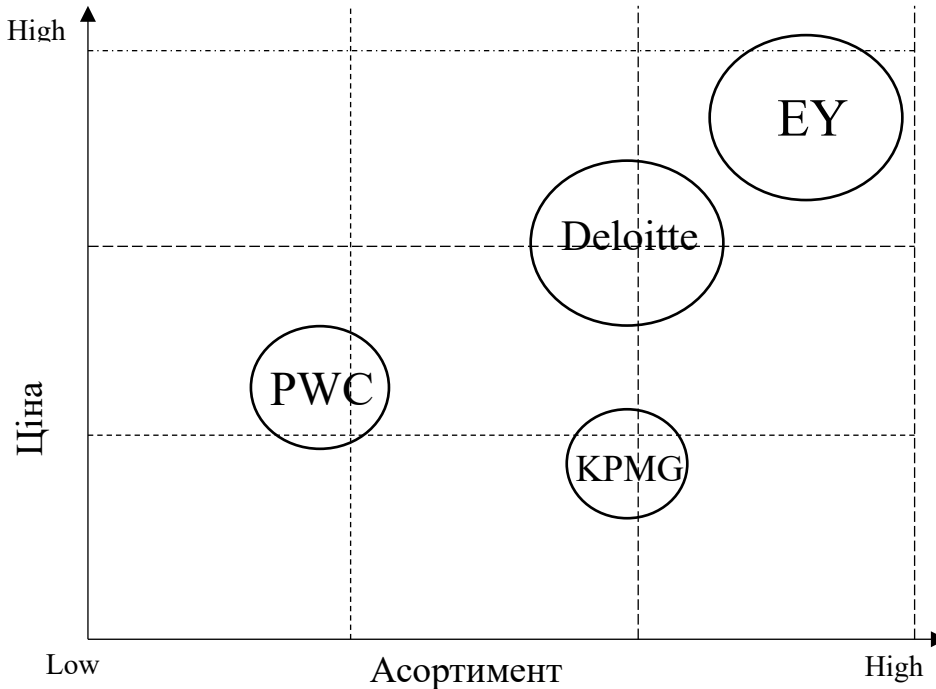


Рис. 3. Карта конкурентних груп.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Як ми можемо помітити з представленого рисунку ПрАТ «КПМГ-Аудит», тримається на рівні з лідируючими компаніями за асортиментом послуг, які надаються, однак є аутсайдером за ціною послуг та відповідно певними іншими фінансовими показниками.

Відповідно до проведеного аналізу також можна оцінити поточне положення ПрАТ «КПМГ-Аудит» в порівнянні з конкурентами за такими важливими характеристиками як частка ринку та зростання. Для даної оцінки було використано матрицю BCG, див Рисунок 4.

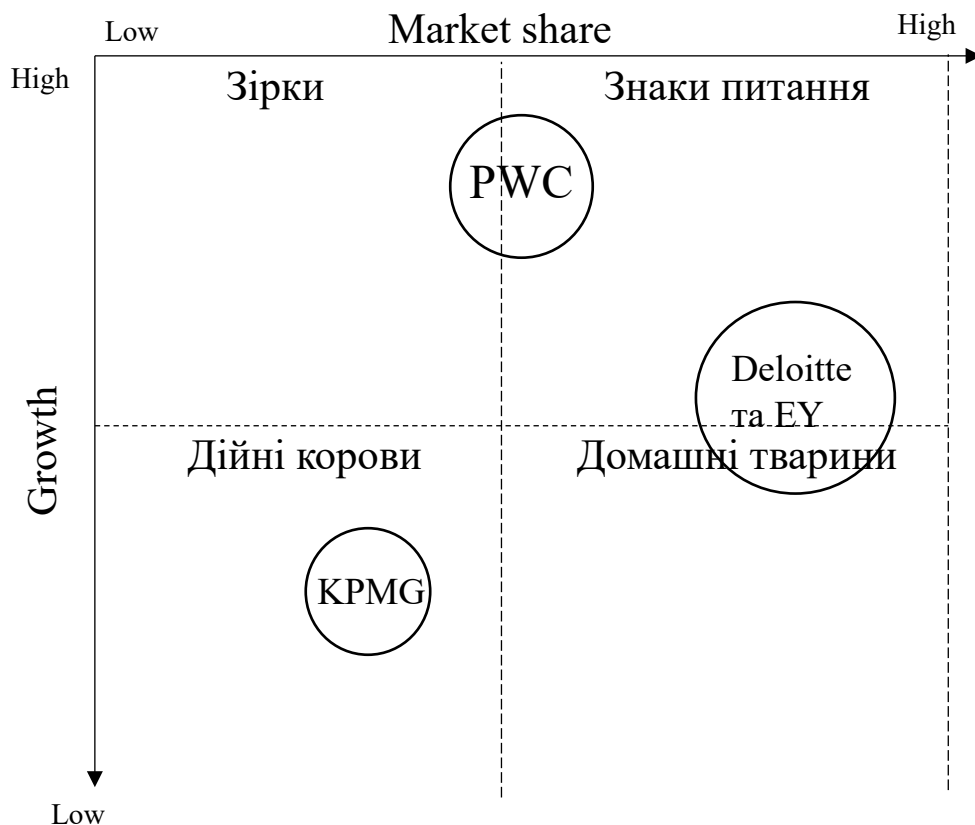


Рис. 4. Положення ПрАТ «КПМГ-Аудит» відповідно до матриці BCG

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Відповідно до аналізу позицій ПрАТ «КПМГ-Аудит» в порівнянні з визначеними конкурентами ми можемо побачити, що компанія має гірше положення по обох досліджуваних показниках, як частки ринку так і темпів зростання.

Отже, при аналізі особливостей конкурентної стратегії ПрАТ «КПМГ-Аудит» в порівнянні з іншими лідерами ринку професійних послуг України було визначено, що слабкими аспектами є цінова політики, фінансове положення, частка ринку та темпи зростання саме ці аспекти потребують вдосконалення, при розробці стратегії посилення конкурентних позицій.

3.2. Розроблення стратегії посилення конкурентних позицій ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України.

Стратегія посилення конкурентних позицій – це перелік кроків-рекомендацій для певної компанії, з метою підвищення її конкурентоспроможності та покращення позицій на ринку.

Як було визначено раніше серед слабких сторін та напрямків, які потребують покращення в порівнянні з конкурентами ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України є:

- Низька рентабельність послуг;
- Вразливість до зрушень в економічному та політичному становищі національного ринку;
- Конкуренція за рахунок зниження вартості, тобто неефективна цінова політика
- Слабке фінансоване положення в порівнянні з основними конкурентами та в динаміці.

Кожен з цих параметрів потребує удосконалення, для компанії, яка хоче позиціонувати себе як «лідера ринку». Для цього було запропоновано такі стратегічні кроки:

Таблиця 3.4

Основні кроки стратегії посилення конкурентних позицій ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України

	Основні завдання
Крок 1	Фільтрація клієнтів
Крок 2	Підвищення вартості професійних послуг для підприємств суспільного значення
Крок 3	Посилення ефективного використання ресурсів з метою підвищення маржинальності
Крок 4	Виділення нішової спеціалізації в галузевій орієнтованості клієнтів
Крок 5	Залучення великих державних компаній

	Основні завдання
Крок 6	Співпраця з іноземними офісами для залучення працівників для роботи над іноземними проектами.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Крок 1. Під фільтрацією клієнтів, мається на увазі, розділення клієнтів за принципом реалізації. Реалізація – це розширене поняття маржинальності, тобто чистий прибуток від реалізованих послуг після відрахування собівартості реалізації, адміністративних витрат, витрат на оплату праці та інших витрат.

Даних підхід дасть змогу визначити на яких проектах компанія недоотримує прибутків. Якщо після даної фільтрації будуть спостерігатись певні групи клієнтів за регіональним, структурним чи галузевим принципом, можливі є варіанти вирішенням даної проблеми:

— Підвищена індексація вартості професійних послуг, які надаються. Даний підхід можна використати, якщо було оцінено що ефективність роботи команди на проекті є високою, та внутрішні зміни призведуть до більших затрат. Цей метод є ризиковим, адже існує ймовірність втрати клієнта.

— Проведення тренінгів, вебінарів для працівників по обліку та аудиту підприємств у галузі, яка є проблемною. Даний підхід варто використовувати, коли існує неефективність у роботі команди, це може бути пов'язаним зі специфічністю окремо взятого клієнта або групи клієнтів, або зі підвищеними вимогами законодавства в галузі. Це метод є менш ризиковим ніж попередній, однак потребує додаткових адміністративних витрат на навчання персоналу.

Крок 2. ПрАТ «КПМГ-Аудит» є компанією, яка надає одні з найдешевших професійних послуг на ринку України.

Таблиця 3.5

Розрахункова таблиця вартості професійних послуг ПрАТ «КПМГ-Аудит» в 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020
Дохід від підприємств з суспільним інтересом	61.594	57.498	64.908
Кількість підприємств з суспільним інтересом	43	37	46
Вартість аудиту	1.432	1.554	1.411
Інфляція	9,80%	4,10%	5,00%
Темпи приросту ВВП	16,70%	17,50%	1,20%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Як ми можемо побачити з таблиці 3.5 приріст вартість послуг ПрАТ «КПМГ-Аудит» в досліджуваній період навіть не перевищує темпи інфляції в країні. Зниження середньої вартості в 2020 році може бути пов'язаним зі втратою деяких важливих клієнтів, вартість аудиторських послуг яких оцінювалась вище середньої. Серед компаній, які було втрачено в 2020-му році –АТ «Райффайзен Банк», АТ «Ощадбанк», ДП «Аддідас-Україна» та інші.

Варто врахувати поточну політичну та економічну ситуацію, які склались в країні та проаналізувати економічне підґрунтя запровадження змін в ціновій політиці в напрямку її підвищення. Для компаній, які надають професійні послуги підвищення цін може бути реакцією на збільшення роботи, спричинену підвищенням репутаційних та фінансових ризиків, які бере на себе компанія при наданні професійних послуг. Важливим питанням, яке потребуватиме додаткових ресурсів є аналіз продовження ведення діяльності (going concern) для компаній, які становлять суспільний інтерес, оцінка даного параметру є обов'язковою відповідно до чинного законодавства та рекомендацій відділу оцінки якості аудиторських послуг KPMG International.

Для підвищення прибутковості діяльності варто зробити перерахунок вартості за принципом:

$$CYP = PYP * Inflation * (GDP Growth/q), \text{ де: } \quad (3.1)$$

CYP – вартість послуг на поточний рік;

РҮР – минулорічна вартість;

Inflation – темпи інфляції за рік;

GDP Growth – темпи приросту ВВП за рік;

q – частка галузі, в якій функціонує підприємство в загальній структурі ВВП.

Даний метод ціноутворення дасть змогу ПрАТ «КПМГ-Аудит» тримати ціну на ринковому рівні, та на такому рівні, який буде доступний для клієнтів.

Крок 3-4. Фактори посилення ефективного використання ресурсів з метою підвищення реалізації та виділення нішової спеціалізації в галузевій орієнтованості клієнтів можна розглядати в спорідненому контексті.

Для реалізації даних завдань компанії варто розробити принципи ділення людських ресурсів за спеціалізацією, тобто при формуванні команд для окремого взятого проекту необхідно питати в працівників, щодо напрямку, або галузі, в яких вони себе відчують впевнено, або мають досвід роботи. Якщо працівник не справляється, то для наступного проекту в даній галузі необхідно провести ротацію між групами. Такий підхід дасть змогу в перший же рік роботи працівника визначити його напрямок, та в майбутньому підвищити ефективність реалізації проектів.

Однак для реалізації даного методу потрібно буде додаткове залучення коштів задля навчання персоналу аудиту, консалтингу та інших видів послуг для певної галузі.

Крок 5. Залучення великих державних компаній. Після початку війни ПрАТ «КПМГ-Аудит» не виділявся залученням нових клієнтів, єдиним вагомим виграшом було посилення відносин з групою «Нафтогаз Україна».

Переведення акцентів на крупні державні корпорації дасть змогу компанії нівелювати свою слабку сторону, а саме вразливість до зрушень в економічному та політичному становищі національного ринку. Так як всі клієнти ПрАТ «КПМГ-Аудит» є національними суб'єктами, то саме великі державні підприємства і будуть тією основою для прибутковості в кризових умовах.

В сучасних умовах залучення нових великих клієнтів є нескладним завданням, адже відповідно до закону «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» вимогою для підприємств, що становлять суспільних інтерес обов'язковим є зміна аудитора протягом 10-ти років. Тому рекомендацією може бути проведення дослідження термінів надання аудиту великим підприємствам підписання контрактів про надання послуг.

Крок 6. Співпраця з іноземними офісами для залучення персоналу для роботи над іноземними проектами.

Даний метод співпраці почав бути можливим лише після початку війни, коли ПрАТ «КПМГ-Аудит» в структурі KPMG International змінила свою «прописку» з регіону СНД на регіон Центральної та Східної Європи.

Відразу після підписання даної зміни КПМГ в Україні почало вести перемови з іноземними офісами, адже в умовах війни очікувалось, що кількість українських клієнтів зменшиться, та задля підтримання завантаженості працівників їх будуть залучати для роботи на закордонних проектах.

Рекомендацією в контексті даного кроку можна сформулювати як отримання дозволу та підписання прямих, або непрямих контрактів з іноземними компаніями, на повноцінний аудит фінансової звітності в межах ПрАТ «КПМГ-Аудит». Тобто, підписання контракту в рамках, якого оплата за аудиторські послуги будуть проводити на рахунки ПрАТ «КПМГ-Аудит» у валюті. Дане удосконалення дасть змогу компанії, які покращити фінансове положення, через залучення нових клієнтів, та і зменшення впливу війни та інших кризових явищ, через отримання постійних платежів в стійкій валюті.

Отже, було розроблено план дій для ПрАТ «КПМГ-Аудит» з метою підсилення визначених слабких сторін. Даний план складається з переліку таких кроків: фільтрація клієнтів, підвищення вартості професійних послуг для підприємств суспільного значення, посилення ефективного використання ресурсів з метою підвищення маржинальності, виділення нішової спеціалізації в галузевій

орієнтованості клієнтів, залучення великих державних компаній, співпраця з іноземними офісами для залучення працівників для роботи над іноземними проектами.

3.3. Оцінювання економічної ефективності стратегії посилення конкурентних позицій ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України

Аналіз економічної ефективності стратегії дає змогу оцінити, які зрушення очікують компанію, після впровадження запропонованих кроків удосконалення. Оцінка економічної ефективності повинна робити акцент на проблемних аспектах діяльності та прогнозованих їх змін у часі.

Як було визначено вище основними слабкими сторонами ПрАТ «КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України є низька рентабельність продукції; вразливість до зрушень в економічному та політичному становищі національного ринку; конкуренція за рахунок зниження вартості; слабке фінансоване положення в порівнянні з основними конкурентами. Тому для оцінювання економічної ефективності стратегії посилення конкурентних позицій ПрАТ «КПМГ -Аудит» на ринку професійних послуг України було вибрано такі методи:

- 1) Аналіз прогнозованих змін основних фінансово-економічних показників;
- 2) Зміна положення компаній відповідно до матриці BCG;
- 3) Зміна положення компанії на карті конкурентних груп.
- 4) Аналіз основних параметрів конкурентоспроможності відповідно до багатокутника конкуренції

Для аналізу змін основних фінансово-економічних показників було сформовано таблицю з прогнозованими значенням на 2022 та 2023 рік, з врахування

існуючої динаміки на ринку, економічних зрушень та кризових явищ, які мали місце в цьому періоді, наслідків повномасштабного військового вторгнення 2022 року, інших макроекономічних факторів та оновленої стратегії посилення конкурентних позиції ПрАТ «КПМГ-Аудит».

Таблиця 3.6

Розрахунок прогнозованих змін основних економічних показників ПрАТ «КПМГ-Аудит» 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022*	2023*
К-сть підприємств які становлять суспільний інтерес	46	49	50	55
Індекс інфляції	105%	110%	107,60%	124,90%
Приріст ВВП	1,20%	29%	-28%	2,90%
Усереднена частка галузі в національній економіці	5,50%	5,50%	2,50%	5,50%
Вартість послуг (тис. грн)	1.411	1.577	1.684	2.107
Дохід від надання послуг підприємств які становлять суспільний інтерес (тис. грн)	64.908	77.252	84.223	115.899
Дохід від інших видів послуг (тис. грн)	136.269	195.656	166.308	223.481
Інші доходи (тис. грн)	3.651	5.242	4.456	5.988
Дохідна частина (тис. грн)	204.828	278.150	254.987	345.368
Витратна складова (тис. грн)	198.828	256.858	303.134	308.587
<i>Адмін витрати</i> (тис. грн)	<i>100.567</i>	<i>115.774</i>	<i>173.661</i>	<i>164.978</i>
Income before tax (тис. грн)	6.000	21.292	- 48.148	36.781
Податок (тис. грн)	2.252	3.833	-	6.621
Net income (тис. грн)	3.748	17.459	- 48.148	30.160
Profitability of sales	1,9%	6,4%	-	8,9%
Обсяг ринку	1.416.028	1.585.951	1.268.761	1.395.637
Середньоринкові темпи зростання	8,5%	12%	-20%	10%
Part of the market	14%	17%	20%	24%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Відповідно до таблиці 3.6, ми можемо побачити, що в 2022-му році очікуються значні збитки, в першу чергу це пов'язане з війною на території України, у зв'язку з чим компанією очікується втрата до 20% клієнтів. Для прогнозу на 2023 рік було використано оптимістичний сценарій, відповідно до якого очікується пожвавлення економіки, та часткова або повноцінна перемога України у війні до 2023 року.

Важливими показниками в даному розрахунку є «вартість послуг», яка відповідно до запропонованого розрахунку прогнозується, що виросте на 49%, та буде на рівні з конкурентами на ринку. У 2022 році зростання вартість послуг було усвідомлено стримане, та не перевищує навіть очікувані темпи інфляції, це пов'язане з невизначеністю в питанні платоспроможності основних клієнтів компанії. «Адміністративні витрати» - показник, який зазнав значного зростання в прогнозований період. ПрАТ «КПМГ-Аудит» в період війни докладає значних зусиль задля збереження життя та працеспроможності своїх робітників, через це в 2022 році спостерігаються підвищення витрат на релокацію працівників та забезпечення віддаленої роботи. Також адміністративні витрати матимуть тенденцію до зростання, задля ефективної реалізації Кроків 4 та 5 стратегії посилення конкурентних позицій, за рахунок додаткових витрат на навчання співробітників. Однак, очікується, що збільшення кваліфікації працівників призведе до підвищення ефективності, як результат зростання коефіцієнту рентабельності. Як ми можемо побачити з таблиці очікується зростання на 7% за наступні 3 роки.

Наступними індикаторами, на які була направлена стратегія посилення конкурентних позицій – покращення фінансового положення та підвищення частки компанії на ринку. Чистий прибуток, очікується що матиме тенденцію до зростання, зі значними збитками в 2022 році. 2020-ий рік, на відміну від 2021-го мав кризові явища, спричинені пандемією, саме тому ми спостерігаємо таке значне зростання чистого прибутку, варто зазначити, що в 2019 фінансовому році, чистий прибуток ПрАТ «КПМГ-Аудит» складав 14 504 тис. грн. Відповідно до прогнозу очікується, що до 2023 року ПрАТ «КПМГ-Аудит» підніметься на 3-є місце серед компаній, які надають професійні послуг, обійшовши ТОВ "ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС", та впритул наблизиться до ТОВ "ДЕЛОЙТ І ТУШ".

Для аналізу впливу запропонованої стратегії на частку компанії на ринку та зростання було використано матрицю «Boston Consulting Group» (рисунок 5).

Відповідно до неї, ми можемо побачити, що з підвищенням вартості послуг та використанням нових методів навчання працівників та організації робочого процесу, ПрАТ «КПМГ-Аудит» змінила своє положення відповідно до даної матриці з «дійні корови» на «знаки питання».

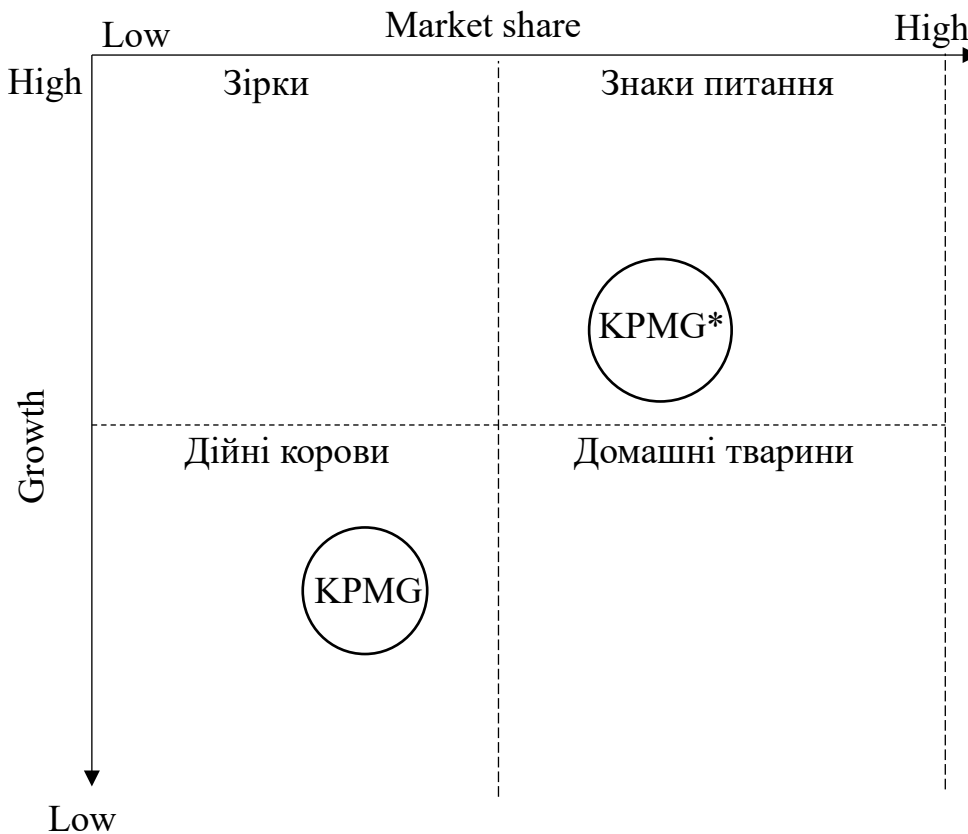


Рис. 5. Зміна положення ПрАТ «КПМГ-Аудит» відповідно до матриці BCG.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Наступним методом оцінювання ефективності стратегії посилення конкурентних позицій є дослідження зміни положення ПрАТ «КПМГ-Аудит» на карті конкурентних груп в порівнянні з позиціями конкурентів.

Положення ПрАТ «КПМГ-Аудит» на карті конкурентних груп теж зазнало певних зрушень. Як ми можемо побачити з Рисунку 6 вартість послуг зросла майже до рівня ТОВ "ДЕЛОЙТ І ТУШ", однак для можливості формування позиції, які «лідера ринку» необхідно провести прогнозування ефективності стратегії на довгостроковий період, однак в сучасних умовах, даний прогноз не матиме

достатньої точності. Для більше ефективного аналізу необхідно в кінці 2023 року провести повторне оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «КПМГ-Аудит» та визначити в динаміці, які напрямки потребують посилення.

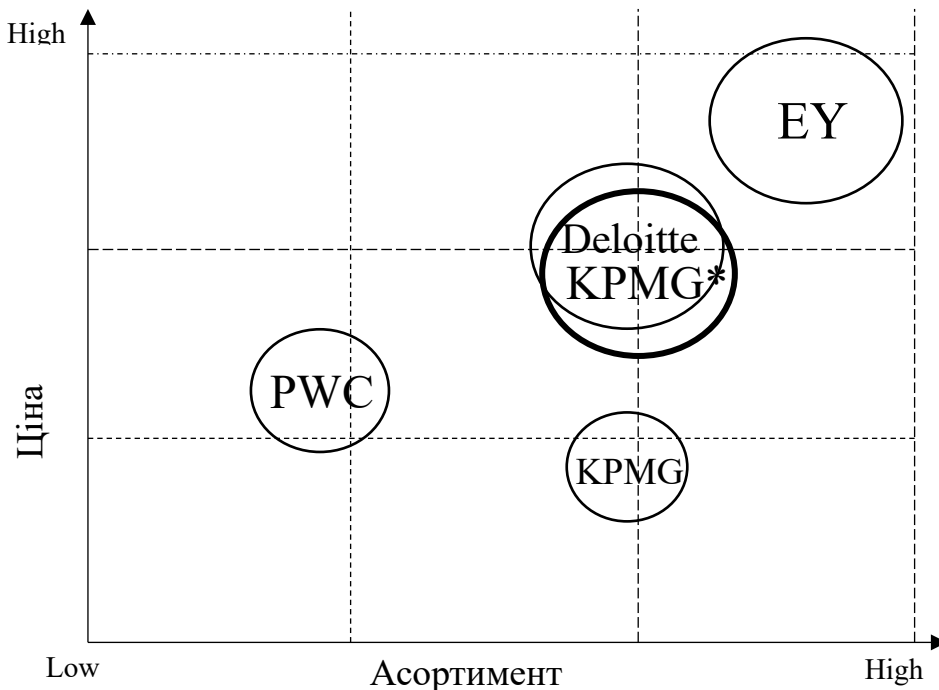


Рис. 6. Положення ПрАТ «КПМГ-Аудит» на карті конкурентних груп.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Фінальним етапом оцінки ефективності є аналіз зміни всіх досліджуваних параметрів оцінки існуючої конкурентної стратегії (Таблиця 3.7)

Таблиця 3.7

Експертна оцінка основних характеристик операційної діяльності конкурентів на ринку професійних послуг України

Параметр оцінки	Deloitte	PWC	KPMG*	EY
Репутація	5	2	5	5
Асортимент	4	2	4	5
Ціна	4	3	4	5
Фінансове становище	4	5	5	1
Частка ринку	5	4	4	5
Співпраця з клієнтами	4	3	5	5
Ресурсний потенціал	4	4	5	5

Параметр оцінки	Deloitte	PWC	KPMG*	EY
Сукупний бал	30	23	32	31

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Експертні оцінки надані в таблиці 3.7 можна використати в побудові багатокутника конкуренції, для графічного відображення отриманих результатів.



Рис. 7. Багатокутник конкуренції.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Неведені результати є прогнозованими та не можуть врахувати непередбачувані події політичного, економічного та соціального характеру. При формуванні оновленої версії багатокутника конкуренції, було враховано параметри на які була направлена стратегія посилення конкурентних позицій. Експертна оцінка характеристики «ціна» виросла на 2 пункти, у зв'язку із прогнозним підвищенням вартості послуг на 49%, експертна оцінка характеристики «фінансове становище» виросла на 3 пункти, адже очікуване збільшення чистого прибутку за 2023 рік, становить 30,2 млн грн, що у 8,1 раз перевищує реальний чистий прибуток в 2020 році відповідно до затвердженої фінансової звітності, також експертна оцінка характеристики «частка ринку» зросла на 1 пункт, відповідно до зростання відсоткового співвідношення розрахованого в таблиці 3.6.

Отже, було проведено оцінювання економічної ефективності стратегії посилення конкурентних позицій ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України. Відповідно до оцінювання було визначено, що запропонована стратегія є економічно вигідною для досягнення поставлених цілей. Прогнозна оцінка була зроблена на середньострокову перспективу, адже у зв’язку з політичними, економічними та соціальними зрушеннями оцінювання на довгостроковий термін є нераціональним.

Висновки до розділу 3

При аналізі особливостей конкурентної стратегії ПрАТ “КПМГ-Аудит» в порівнянні з іншими лідерами ринку професійних послуг України було визначено, що слабкими аспектами є цінова політики, фінансове положення, частка ринку та темпи зростання саме ці аспекти потребують вдосконалення, при розробці стратегії посилення конкурентних позицій.

Було розроблено план дій для ПрАТ “КПМГ-Аудит» з метою підсилення визначених слабких сторін. Даний план складається з переліку таких кроків: фільтрація клієнтів, підвищення вартості професійних послуг для підприємств суспільного значення, посилення ефективного використання ресурсів з метою підвищення маржинальності, виділення нішової спеціалізації в галузевій орієнтованості клієнтів, залучення великих державних компаній, співпраця з іноземними офісами для залучення працівників для роботи над іноземними проектами.

Було проведено оцінювання економічної ефективності стратегії посилення конкурентних позицій ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України. Відповідно до оцінювання було визначено, що запропонована стратегія є економічно вигідною для досягнення поставлених цілей. Прогнозна оцінка була зроблена на середньострокову перспективу, адже у зв’язку з політичними,

економічними та соціальними зрушеннями оцінювання на довгостроковий термін є нерациональним.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження було здійснено аналіз сутності та видів міжнародної конкурентоспроможності підприємств, було запропоновано авторське визначення поняття «конкурентоспроможності підприємства», яке за своєю структурою дозволило узагальнити існуючу категоріальну базу, запропоновану українськими та іноземними дослідниками, також було проаналізовано основні види міжнародної конкурентоспроможності підприємств на основі класифікації американського вченого Майкла Портера.

Українськими та іноземними вченими досліджено значну кількість підходів до класифікації міжнародної стратегій підприємств. Кожен з альтернативних варіантів акцентує свою увагу на окремих важливих аспектах діяльності. Відповідно до розуміння напрямків діяльності компанії, її конкурентних позиції, поведінки, ресурсів та інших факторів можна визначити вид міжнародної конкурентної стратегії, яка використовується, та оцінити її позитивні та негативні аспекти.

В ході аналізу існуючих методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств було виділено основні методи, які найкраще підходять для оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку професійних послуг, враховуючи умови ринку на особливості ведення операційної діяльності. До даних методів було віднесено ефективності стратегії посилення конкурентних позицій найкращими методами є SWOT-аналіз, матриця BCG, Матриця Shell/DPM, багатокутник конкурентоспроможності, карта конкурентних груп, а також методи фінансово-економічного аналізу.

Проаналізувавши світові тенденції та динаміку на ринку професійних послуг можна зробити певні висновки, по-перше вирішальну роль на даному ринку відіграють лідируючі компанії, саме вони забезпечують найбільшу частку міжнародного обміну професійними послугами та є рушіями розвитку, по-друге, ринок професійних послуг є волатильним та напряду залежить від сучасного стану

економіки, адже кінцевими споживачами даних послуг є інші великі учасники світового господарства, по-третє, в майбутньому очікується значне зростання впливу країн що розвиваються на ринку, адже в сучасному процесі пришвидшеного обміну знаннями та технологіями нівелюється різниця між якістю та вміннями національних компаній. Що стосується ринку аудиторських послуг України, то ключову роль на ньому відіграють міжнародні компанії, в тому числі і представництва компаній «Великої аудиторської четвірки». Інші компанії займають відносно малу частку загального обсягу наданих послуг.

Міжнародна діяльність KPMG є структурованою, та посилено контролюється управлінськими органами KPMG International. Кожне представництво в країні є окремим регіональним суб'єктом аудиторської діяльності, однак є фірмою-членом загальної структури глобальної організації. KPMG надає обширний обсяг професійних послуг аудиторські, консультаційні, послуги з питань інвестицій та ринків капіталу, податкові та юридичні, для 154 країн світу. В межах України компанія представлена двома юридичними особами ПрАТ «КПМГ-Аудит» та ТОВ «КПМГ Україна» та має можливість надавати весь доступний спектр послуг.

Поточний стан макроекономічного середовища не є сприятливим для ведення діяльності, основною причиною є почерговість дестабілізаційних процесів в українській економіці в 2020-2021 та 2022 роках. у відповідно до проведеного аналізу мікро- та макромаркетингового середовища було визначено ключові аспекти, які дозволяють іноземним компаніям, в тому числі і ПрАТ «КПМГ-Аудит» підтримувати існуючі лідируючі позиції на ринку професійних послуг. Також було визначено напрямки в яких ПрАТ «КПМГ-Аудит» потребує удосконалення, серед таких було визначено: низька рентабельність продукції, Вразливість до зрушень в економічному та політичному становищі національного ринку, конкуренція за рахунок зниження вартості, слабке фінансоване положення в порівнянні з основними конкурентами.

При аналізі особливостей конкурентної стратегії ПрАТ “КПМГ-Аудит» в порівнянні з іншими лідерами ринку професійних послуг України було визначено, що слабкими аспектами є цінова політики, фінансове положення, частка ринку та темпи зростання саме ці аспекти потребують вдосконалення, при розробці стратегії посилення конкурентних позицій.

Було розроблено план дій для ПрАТ “КПМГ-Аудит» з метою підсилення визначених слабких сторін. Даний план складається з переліку таких кроків: фільтрація клієнтів, підвищення вартості професійних послуг для підприємств суспільного значення, посилення ефективного використання ресурсів з метою підвищення маржинальності, виділення нішової спеціалізації в галузевій орієнтованості клієнтів, залучення великих державних компаній, співпраця з іноземними офісами для залучення працівників для роботи над іноземними проектами.

Було проведено оцінювання економічної ефективності стратегії посилення конкурентних позицій ПрАТ “КПМГ-Аудит» на ринку професійних послуг України. Відповідно до оцінювання було визначено, що запропонована стратегія є економічно вигідною для досягнення поставлених цілей. Прогнозна оцінка була зроблена на середньострокову перспективу, адже у зв’язку з політичними, економічними та соціальними зрушеннями оцінювання на довгостроковий термін є нераціональним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 №959-ХІІ, редакція від 01.08.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003, редакція від 12.01.2022 URL: — Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 №2210-ІІІ, редакція від 06.10.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 №996-ХІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 №996-ХІV. URL: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001610
6. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 №2258-ВІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
7. О.Л. Каніщенко. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ: 2018.
8. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник.- К.: «Лазаріт- Поліграф», 2012.-480 с.
9. 7 сходинок підготовки успішної дисертації. Монографія/ Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В./ За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид., перероб. і доп.-К.: «Інтерсервіс», 2019.-307 с.
10. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н. Ю., Журіло В.В. та ін. /Зв заг. ред. проф. Старостіної А.О. –К.: « НВП «Інтерсервіс», 2017.-154 с.

11. Starostina, A., Sitnicki, M. W., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*, 10(46), 51-70. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>
12. Булкот О.В. Міжнародні інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій. *Бізнес-навігатор: Науково-виробничий журнал*. – Вип. 4 (53). - 2019. с. 16-21
13. O. Bulkot. Developing the international investment strategy of a company: a step by step model. Theoretical and Scientific approaches to the problems of modern economy: monography / Polyvana L., Lutsenko O.A., Marenych T.H., Polyvana A. etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2020. - 371 p. (p. 258-266)
14. А. В. Кваско. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. Випуск 1. 2017.
15. В. В. Ліщинська. Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту. «Агросвіт №8». Київ 2018.
16. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. *Проблеми матеріальної культури – Економічні науки*.
17. Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: 2020.
18. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
19. І. О. Кузнецова, В. В. Горбатюк. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства: збірник наукових праць. Одеса: 2020.
20. Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка реалії часу*. Випуск №2. 2014.
21. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія/ за ред. О.Г.Янкового]. – Одеса: Атлант, 2012 – 470 с.

22. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М., СПб., К.: Изд. дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
23. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: 2011.
24. Міщенко А. П. Стратегічне управління фірмою: визначення, сутність, моделі. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ, 2004.
25. Наталія Мазур, Андрій Ніколашин. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка та суспільство. Випуск №24. 2021.
26. П. І. Безус,, З. І. Залізняка. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. Ефективна економіка. Випуск №12. 2017.
27. Полинська Г. А. Інформаційні системи маркетингу. Підручник. Київ 2016.
28. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ. 2009.
29. С. В. Шульга. Оцінка стану та тенденцій розвитку ринку аудиторських послуг: розвиток методології. Агросвіт №15. Київ 2019.
30. Саєнко М.Г. Економічна думка: підручник. Тернопіль: 2006. 390 с.
31. Салівончик О.М.. Конкурентоспроможність підприємства: основні шляхи підвищення – Луцьк. «Молодий вчений» 2014.
32. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с
33. Т. О. Партута, Т. В. Фесенко. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. Інвестиції: практика та досвід. Випуск №12. 2012.
34. Швед Т.В. Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. Випуск 8. 2017.

35. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка та управління підприємствами. Мукачівський державний університет. Випуск №17. 2018.
36. A.G. Lafley, Roger L. Martin, Jan W. Rivkin, and Nicolaj Siggelkow. Bringing Science to the Art of Strategy. Harvard business review 2012.
37. Elena Loredana Comanescu, Ioana Antoaneta Ponea-Radu, Ioana Antoaneta Ponea-Radu, Cornelia Petre-Stan, Georgia Maria Ponea Competitiveness of Companies in the Competitive Environment - The Essential Question of Performance Management. International Conference knowledge-based organization. Romania. 2018.
38. Lakis C. Kaounides. Science, Technology, and Global Competitive Advantage. International Studies of Management & Organization. Greece. 1999.
39. Porter, Michael E., "Competitive Advantage". 1985, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York.
40. U. Bertelè, V. Chiesa. Competitive Strategies: Organizational. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. 2001.
41. Академія бізнесу EY. URL: https://www.ey.com/uk_ua/consulting/ey-business-academy
42. Академія «Делойт». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/deloitte-academy/topics/deloitte-academy.html>
43. Академія PwC: Корпоративне навчання. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/services/corporate_trainings.html
44. Багатокутник конкурентоспроможності. URL: <https://bakertilly.ua/news/id47880>
45. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
46. Індекс споживчих цін в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
47. Консалтингові компанії України. URL: <https://bankchart.com.ua/spravochniki/kompanii/any/16>

48. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/>
49. Міністерство Фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>
50. Рейтинг найбільших аудиторських компаній України. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/ratings/id/rejting-auditorskih-kompanij-ukrajini-2178/>
51. 15 largest consulting companies in the world URL: 15 Largest Consulting Companies In The World – Zippia
52. Ansoff matrix. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>
53. Baker Tilly official site. URL: <https://bakertilly.ua/>
54. BCG, Growth share matrix. URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
55. Competitive behavior. URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/business/competitive-behaviour-competitive-behavior-can-take-these-five-forms/13067>
56. Deloitte official site. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>
57. Electronic resource “Indeed for employees”, “What Is the Definition of Competitiveness in Business?”. URL: [indeed.com](https://www.indeed.com).
58. EY official site. URL: https://www.ey.com/uk_ua
59. EY Ukraine transparency report. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_ua/generic/ey_ukraine-transparency_report_2018.pdf
60. EY Ukraine Фінансова звітність за 2020 рік. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_ua/generic/fs-and-year-end-reports/fc-audit-report-eyas-llc-2020.pdf
61. Financial statements. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/financial-statements.html>

62. Governance. KPMG official site. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/about/who-we-are/governance.html>
63. Janice Edwards. Mastering Strategic Management. URL: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/430>
64. KPMG official site. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>
65. KPMG Insight Academy. URL: <https://kpmginsightacademy.com.ua/>
66. KPMG Ukraine Звіт емітента цінних паперів за 2020 рік. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/about/overview/kpmg-audit/reg-info-2018.html>
67. KPMG Clara. KPMG official website. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/services/audit/kpmg-clara.html>
68. List of exporters for the selected service Service: 10.2 --- Professional and management consulting services. URL: <https://www.trademap.org/>
69. McKinsey matrix. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix/>
70. Overview & Big Four comparison. URL: https://www.statista.com/topics/1260/audit-accounting-firms-big-four/#dossierContents__outerWrapper
71. Professional Services Global Market Briefing 2021: Covid 19 Impact and Recovery URL: <https://www.marketresearch.com/Business-Research-Company-v4006/Professional-Services-Global-Briefing-Covid-30436004/>
72. Professional Services Global Market Report 2022 URL: https://www.reportlinker.com/p06193730/Professional-Services-Global-Market-Report.html?utm_source=GNW
73. Professional Services Global Market Report 2022. URL: <https://finance.yahoo.com/news/professional-services-global-market-report-084800152.html>
74. PWC official site. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk.html>

75. PWC Ukraine Фінансова звітність за 2020 рік. URL: https://zvitnist.com/20029371_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_PRAYSUOTERHA
76. Revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide in 2020, by function. URL: www.statista.com/statistics/250935/big-four-accounting-firms-breakdown-of-revenues/
77. Size of the global consulting market from 2011 to 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>
78. SWOT-Analysis. URL: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>
79. Type of work sold by professional services organizations worldwide from 2016 to 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/934784/professional-services-worldwide-type-of-work-sold/>
80. World bank. Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/>
81. World trade organization. URL: <https://www.wto.org/>

Додаток
АНКЕТА

Доброго дня!

В рамках проведення дослідження ринку професійних послуг України, просимо Вас допомогти в дослідженні споживчих переваг українських підприємств щодо українських та іноземних компаній, які надають аудиторські та іншого виду професійні послуги. Просимо Вас виділити декілька хвилин для проходження даної анкети. Уся інформація абсолютно конфіденційна та буде використана лише для узагальнення інформації за проведеним дослідженням.

Ваша думка є надзвичайно важливою для нас!

1. Вкажіть, будь ласка, чи відповідає ваша компанія критеріям для компаній, які становлять суспільний інтерес?
 - Так
 - Ні
2. Вкажіть, будь ласка, чи має Ваша компанія філії в інших країнах, або Ваша компанія є дочірнім підприємством іноземної компанії?
 - Так
 - Ні
3. Вкажіть будь ласка чи користувались Ви професійними послугами (аудиту, консалтингу, правовими, маркетинговими та ін) від спеціалізованих компаній?
 - Так
 - Ні
4. Вкажіть, будь ласка, якого типу професійними послугами користувалась Ваша компанія?
 - Аудит
 - Консалтинг
 - Юридичні
 - Маркетинг
 - Інше _____
5. Вкажіть, будь ласка, послугами, яких з перелічені нижче компаній Ваша компанія користувалась?
 - KPMG
 - PWC
 - Delloite
 - Ernst & Young

- Baker Tilly
 - "Українська аудиторська служба"
 - Аудиторська фірма "Респект"
 - Інші _____
6. Які на Вашу найбільш суттєві переваги мають компанії «Великої четвірки» (KPMG, PWC, Deloitte, EY) перед іншими компаніями на ринку професійних послуг України?

	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Якість	1	2	3	4	5
Дотримання термінів	1	2	3	4	5
Нижча вартість	1	2	3	4	5
Різноманітність можливих послуг	1	2	3	4	5
Кваліфікованість працівників компанії	1	2	3	4	5

(Питання 7-11 лише для респондентів, які в питанні 5 вибрали 1-й варіант)

7. Оцініть, будь ласка, за заданими параметрами Ваше відношення до послуг, які надаються компанією ПрАТ «КПМГ-Аудит»

	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Якість	1	2	3	4	5
Дотримання термінів	1	2	3	4	5
Нижча вартість	1	2	3	4	5
Різноманітність можливих послуг	1	2	3	4	5
Кваліфікованість працівників компанії	1	2	3	4	5

8. Підкажіть, будь ласка, з яких джерел Ви дізнались про ПрАТ «КПМГ-Аудит»?
- З міжнародних рейтингів
 - Від інших компанії галузі
 - Від працівників компанії, які працювали або на іншій роботі працювали з ПрАТ «КПМГ-Аудит»
 - Під час участі в тренінгах

- Інше _____
9. З якими найбільш суттєвими недоліками Ви зіштовхувались при співпраці з ПрАТ «КПМГ-Аудит»?

	Оцінка				
Якість не відповідає ціні	1	2	3	4	5
Затримки в наданні послуг	1	2	3	4	5
Неввічливість персоналу	1	2	3	4	5
Відсутність необхідної Вам послуги	1	2	3	4	5
Бюрократизація	1	2	3	4	5
Інше	1	2	3	4	5

10. Підкажіть, будь ласка, чи продовжите Ви користуватись послугами ПрАТ «КПМГ-Аудит», якщо їх вартість зросте?

- Так
- Ні

11. Якщо «Так», підкажіть, будь ласка, зростання вартості в яких межах для Вас є допустим?

- До 5%
- 5-10%
- 10-25%
- 25-50%
- Понад 50%

12. З якою періодичністю Ваша компанія користується професійними послугами?

- Кожного кварталу або частіше
- Щопівроку
- Щороку
- Рідше ніж раз на рік

13. Зважаючи на ринкову ціну, яким є рівень ціни за аудиторські послуги, яку готове заплатити Ваше підприємство?

- До 200 тис грн
- Від 200 тис до 500 тис грн
- Від 500 тис до 1 млн грн
- Від 1 млн грн до 2 млн грн

○ Понад 2 млн грн.

14. До якої категорії підприємств за прибутками можна віднести Ваше підприємство?

○ Прибуткове,

○ Беззбиткове

○ Збиткове.