

47
11.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

АНДРУЩЕНКО Анна Володимирівна
(студент групи ЗМО-20-1)

Handwritten signature

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Handwritten signature of T. P. Ostapchuk

Керівник роботи:

Ph.D. Zolotareva M.O.

Handwritten signature
(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Андрущенко О.І.

Handwritten signature
(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Андрущенко А. В. Удосконалення системи планування на підприємстві. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та удосконалення системи планування на підприємстві підприємства. Досліджено теоретичні основи системи планування на підприємстві. Представлена аналітична оцінка сучасного стану та напрями удосконалення системи планування на підприємстві.

Ключові слова: планування, план, система планування, стратегічне планування, оперативне планування, ефективність планування.

Annotation

Andrushchenko A. V. Improvement of the planning system at the enterprise. - Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of the substantiation and improvement of the planning system at the company's enterprise are considered. The theoretical foundations of the planning system at the enterprise were studied. An analytical assessment of the current state and directions for improving the planning system at the enterprise are presented.

Keywords: planning, plan, planning system, strategic planning, operational planning, planning efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, значення, завдання та принципи системи планування діяльності підприємства	7
1.2. Види, методи та організація процесу планування діяльності підприємства	16
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності системи планування діяльності підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері планування діяльності підприємств	33
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТОВ «КПМГ-УКРАЇНА» ..	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	51
2.3. Оцінка сучасного стану системи планування діяльності на підприємстві ..	60
2.4. Обґрунтування та планування заходів щодо перспективного розвитку підприємства	72
Висновки до розділу 2	83
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, розробка та впровадження сучасних систем планування діяльності на підприємствах є вкрай актуальною. Інформаційні технології та глобалізація ринків вимагають від підприємств швидкої адаптації до змінних умов та високої оперативності в прийнятті управлінських рішень. Системи планування дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та мінімізацію витрат. Вони сприяють точному прогнозуванню фінансових результатів і вчасному виявленню відхилень від запланованих показників. Це дозволяє підприємствам не лише уникати фінансових ризиків, але й забезпечує стабільне зростання. Крім того, сучасні системи планування підтримують інтеграцію з іншими управлінськими функціями, такими як контроль, аналіз та звітність. Це забезпечує прозорість та підвищує ефективність управління на всіх рівнях.

В умовах невизначеності та економічної нестабільності, підприємства, що впроваджують такі системи, отримують конкурентні переваги. Вони здатні краще реагувати на ринкові виклики та забезпечувати довгострокову стійкість. Таким чином, розробка сучасних систем планування діяльності є необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства.

Отже, на сьогоднішній день вдосконалення системи планування діяльності підприємства є однією з найбільш нагальних проблем для більшості українських менеджерів і підприємців. В умовах скорочення ресурсів і доходів, а також зростання витрат, перед українським бізнесом постала задача підвищення ефективності управління, ключовим елементом якої є система планування. У сучасних умовах економічної кризи планування часто залишається поза увагою, хоча воно є однією з найважливіших управлінських функцій для будь-якої господарської одиниці. З планування починається як створення, так і функціонування будь-якої комерційної організації. Розв'язання цих проблем дозволить підвищити конкурентоспроможність та ефективність

українських підприємств, забезпечити їх фінансову стабільність і уникнути банкрутства в майбутньому.

На даний час питаннями планування на підприємстві займається досить широке коло науковців. Серед них можна назвати роботи Ачкасова А.Є., Костецької Н. І., Кузьміна О.Є., Олексіва І.Б., Ставерської Т. та Крутової А. У них розглядаються питання сутності планування, процесу розробки системи планування діяльності підприємства, складових та особливостей планування діяльності підприємства тощо.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління, а також визначення напрямів удосконалення системи планування ТОВ «КПМГ-Україна».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність, значення, завдання та принципи системи планування діяльності підприємства;
- дослідити види, методи та організацію процесу планування діяльності підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності системи планування діяльності підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері планування діяльності підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку сучасного стану системи планування діяльності на підприємстві;
- представити обґрунтування та планування заходів щодо перспективного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес удосконалення системи планування на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи планування на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; структурного аналізу та синтезу – для класифікації видів планів, оцінки методик дослідження системи планування підприємств; формалізації та групування – для визначення ключових показників в процесі планування на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є наукова література, статті зарубіжних та вітчизняних вчених у періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України, статистичні збірники, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності аналізованого підприємства, матеріали світових провідних інформаційних агенцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо формування, оцінки ефективності системи планування підприємства та реалізації відповідної стратегії, а саме: запропоновано впровадження стратегії розвитку послуг ІТ-аутсорсингу ТОВ «КПМГ-Україна» та розраховано планові показники ефективності його реалізації.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення, завдання та принципи системи планування діяльності підприємства

У сучасному бізнес-середовищі необхідність постійного планування господарської діяльності підприємства виявляється в ряді ключових аспектів. Передусім, зростаюча складність ринкових умов і конкуренції вимагає від підприємств постійної адаптації своєї стратегії та тактики. Водночас, ефективне планування дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів, зменшуючи зайві витрати та мінімізуючи ризики. Також, швидкі технологічні зміни вимагають від підприємств постійного оновлення своїх стратегій і процесів для забезпечення конкурентоспроможності. Необхідність у сталому розвитку приводить до постійної переоцінки підприємницьких практик та впровадження нових стратегій управління. Глобалізація економіки створює нові можливості та виклики, що вимагають від підприємств гнучкості та швидкого реагування на зміни [8, с.56].

Планування дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти зі зацікавленими сторонами, такими як інвестори, клієнти та партнери. Врахування ризиків та можливостей на ринку допомагає підприємствам створювати більш надійні та стійкі стратегії розвитку. Планування дозволяє підприємствам визначити свої цілі та пріоритети, що сприяє збільшенню ефективності управління.

Отже, використання сучасних методів інформаційної технології дозволяє підприємствам збирати, аналізувати та використовувати дані для покращення процесів планування та управління. Також, постійне планування створює умови для стабільного та збалансованого розвитку підприємства, що сприяє його успіху в довгостроковій перспективі [65, с.12].

Планування відіграє ключову роль у стратегічному керівництві підприємством, визначаючи його шлях до успіху через постановку конкретних цілей та розробку ефективних стратегій досягнення. Цей процес полягає в систематичному аналізі, формулюванні цілей та виборі оптимальних шляхів для їх досягнення. Планування не лише включає в себе прогнозування майбутніх результатів, але й стимулює творчий пошук інноваційних рішень для вирішення завдань підприємства. Воно є цілісною системою, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства [77, с.256].

Планування передбачає не лише складання стратегічних планів на майбутнє, але й постійний моніторинг їх виконання та коригування у відповідності до змін у середовищі. Цей процес дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов і забезпечує їхню стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Таким чином, планування стає стратегічним інструментом, що допомагає підприємствам досягати своїх цілей і успішно функціонувати у сучасному бізнес-світі.

Поняття «планування діяльності підприємства» можна розглядати з двох ключових перспектив. Перший аспект - це загальноекономічне розуміння, яке відображає загальну теорію підприємництва та його природу. Другий аспект - конкретно-управлінський, що ставить планування в ряді ключових функцій менеджменту та дає можливість передбачити майбутнє підприємства. Ці дві сторони планування взаємопов'язані, оскільки можливості планування як управлінської практики визначаються природою підприємства та загальними економічними умовами. Вони доповнюють один одного, утворюючи основу для раціонального та ефективного управління підприємством у складних умовах сучасного бізнесу [63, с.165].

У наукових дослідженнях поняття «планування діяльності підприємства» викликає неоднозначність та різноманітні тлумачення. Це обумовлено різноманітністю підходів та методологій, що використовуються в дослідженнях з управління. Деякі дослідники розглядають планування як стратегічний

інструмент, що визначає майбутнє підприємства, тоді як інші акцентують увагу на його оперативній та тактичній ролі. Така різноманітність підходів викликає потребу в детальному аналізі та уточненні термінології для забезпечення належного розуміння та застосування поняття «планування діяльності підприємства» серед науковців [12; 45].

Окремі наукові дефініції поняття «планування діяльності підприємства» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові дефініції поняття «планування діяльності підприємства»

Автор	Визначення
Ачкасова А.Є. [1, с.23]	Планування діяльності підприємства - це процес визначення мети та напрямків розвитку підприємства, розробка стратегій та тактик для досягнення цілей
Бондар Н.М. [10, с.225]	Планування діяльності підприємства - це систематичний процес формулювання, визначення та координації діяльності, спрямований на досягнення стратегічних та операційних цілей
Водяна Л.Д. [18, с.100]	Планування діяльності підприємства - це процес розробки довгострокових та краткострокових стратегій, спрямованих на максимізацію прибутку та забезпечення сталого розвитку
Іванілова В.В. [36, с.334]	Планування діяльності підприємства - це систематичний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на підприємство, та розробка стратегічних рішень для оптимізації його діяльності
Капінос Г.І. [37, с.78]	Планування діяльності підприємства - це процес створення інтегрованих стратегій, що охоплюють всі аспекти управління, від фінансових до ресурсного забезпечення
Кузьмін О.Є. [45, с.220]	Планування діяльності підприємства - це процес управління, що включає в себе визначення мети, аналіз поточного стану, формулювання цілей і стратегій, а також вибір імплементації оптимальних рішень
Петрук О.В. [60, с.75]	Планування діяльності підприємства - це процес адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що полягає у встановленні пріоритетів та розробці стратегій для досягнення поставлених цілей
Покропивний С.Ф. [67, с.33]	Планування діяльності підприємства - це процес систематичного визначення майбутніх цілей та розробки шляхів їх досягнення, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні фактори
Садовська І.Б. [73, с.334]	Планування діяльності підприємства - це процес координації різних функціональних областей організації з метою досягнення стратегічних цілей та максимізації ефективності
Шевченко Л.С. [78, с.38]	Планування діяльності підприємства - це процес формулювання конкретних метацій та розробки детальних планів дій для їх досягнення, що базується на аналізі поточного стану та прогнозуванні майбутніх тенденцій

Враховуючи результати проведених досліджень вважаємо за доцільне представити авторське визначення поняття «планування діяльності підприємства». Отже, на нашу думку, планування діяльності підприємства - це комплексний процес, що передбачає систематичне визначення мети та стратегічних цілей підприємства, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, розробку оптимальних шляхів досягнення поставлених завдань і реалізацію цих шляхів через планування конкретних дій та використання наявних ресурсів. Цей процес передбачає управління ризиками, адаптацію до змін у середовищі, координацію функціональних областей організації та постійний моніторинг та коригування стратегій відповідно до нових умов і вимог ринку. Він спрямований на досягнення конкурентної переваги, стабільності та сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Систематичне планування діяльності для розвитку підприємства має важливе значення з кількох аспектів [34; 56]:

1. Стратегічна визначеність. Планування допомагає підприємству визначити свої довгострокові цілі та розробити стратегії для досягнення їх. Це створює чіткі орієнтири для усіх внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін щодо майбутнього розвитку компанії.

2. Оптимізація ресурсів. Систематичне планування допомагає раціонально використовувати ресурси підприємства, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інші ресурси. Це сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат.

3. Адаптація до змін. Планування дозволяє підприємству передбачати можливі зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до них заздалегідь. Це допомагає уникнути негативних наслідків несприятливих змін і забезпечує стабільність у діяльності.

4. Стимулювання інновацій. Планування створює стимул для стимулювання інновацій та пошуку нових шляхів розвитку. Це може включати в себе розробку нових продуктів, впровадження нових технологій або

розширення ринків збуту.

5. Ефективне управління ризиками. Систематичне планування допомагає ідентифікувати потенційні ризики та розробляти стратегії їх управління. Це дозволяє підприємству знизити ймовірність виникнення негативних наслідків подій, що можуть загрожувати його успіху.

Загалом, систематичне планування діяльності допомагає підприємству працювати більш ефективно, стабільно розвиватися та забезпечувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Предметом планування є економічні відносини, що виникають з приводу дослідження існуючого стану підприємства за всіма напрямками діяльності і моделювання бажаного рівня його розвитку в майбутньому у вигляді системи планових збалансованих показників та розроблення низки різноманітних заходів, здійснення яких забезпечить досягнення цих показників [67, с.165].

Об'єктом планування на підприємстві є його діяльність. У практиці господарювання кожне сучасне підприємство, яке є складною виробничо-економічною системою, займається низкою конкретних видів діяльності. Головними серед них є такі: маркетингова, інноваційна, виробнича, комерційна, економічна, соціальна, екологічна. Зазначені види діяльності можна розглядати як провідні об'єкти планування.

Кожен вид діяльності підприємства технологічно й організаційно складається із сукупності функціональних процесів (виробничих, управлінських та інших), які також можна розглядати як об'єкти планування. І нарешті, до об'єктів планування належать ресурси праці, матеріальні, фінансові, інформаційні, часові, оскільки без їхніх витрат неможлива будь-яка діяльність.

Суб'єктом планування є працівники апарату управління загалом і планових підрозділів зокрема, які відповідно до своїх функціональних обов'язків повністю чи переважно займаються розробленням планів підприємства та його структурних підрозділів [64, с.23].

Ціль планування полягає у реалізації в плановому періоді комплексу завдань, спрямованих на досягнення бажаних кінцевих результатів діяльності

на підставі інтенсивного використання сучасних досягнень науки, техніки і практичного досвіду та забезпечення високих темпів динамічності і гнучкості розвитку підприємства в майбутньому, спроможних адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [63, с.78].

Залежно від конкретних умов планування на підприємстві, скероване на вирішення відповідних завдань (рис. 1.1).

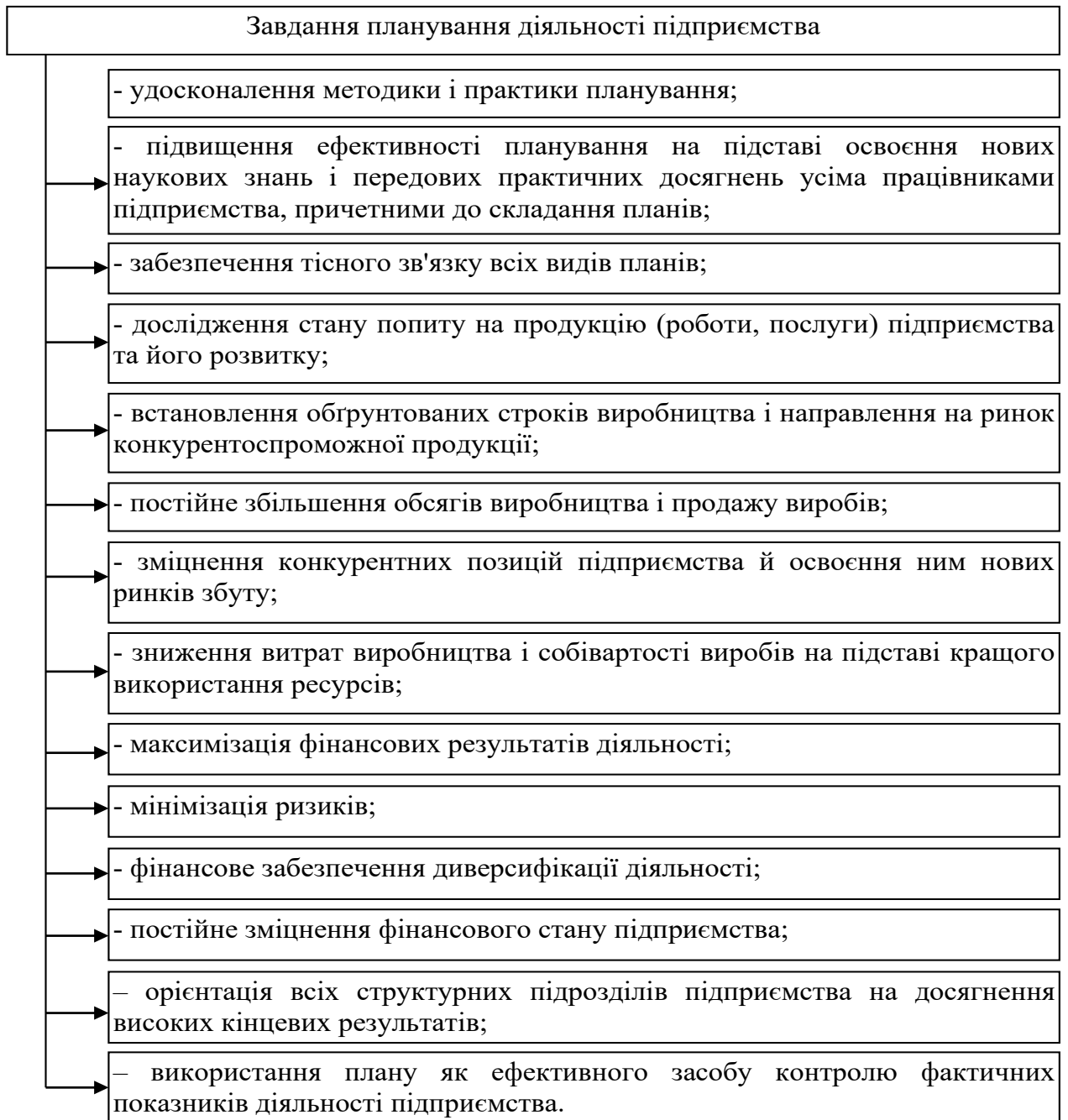


Рис. 1.1. Завдання планування діяльності підприємства [74]

Функції планування підприємства - це сукупність дій, спрямованих на

визначення цілей діяльності підприємства, розробку стратегії їх досягнення та складання планів для їх реалізації.

Основні функції планування полягають в наступному [63; 65]:

1. Визначення цілей. Планування починається з визначення чітких та вимірюваних цілей, до яких прагне підприємство. Ці цілі можуть бути стратегічними, тактичними або оперативними.

2. Розробка стратегії. Після визначення цілей розробляється стратегія їх досягнення. Стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

3. Складання планів. На основі стратегії складаються плани для різних підрозділів підприємства та для різних видів діяльності. Плани повинні бути детальними та реалістичними, а також містити чіткі терміни виконання та відповідальних осіб.

4. Координація діяльності. Планування допомагає координувати діяльність різних підрозділів підприємства та забезпечує їх спільну роботу для досягнення загальних цілей.

5. Контроль та коректування. Планування не є статичним процесом. Воно повинно постійно контролюватися та корегуватися з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Принципи планування були детально розроблені ще за часів планової економіки, проте їх актуальність виявляється і сьогодні. На основі узагальнення наукових підходів за літературними джерелами [4; 6; 10; 14] до основних принципів планування слід віднести ті, що представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи планування діяльності підприємства [13; 26]

Принцип	Характеристика
1	2
Науковість	Планування має ґрунтуватися на наукових методах та принципах, враховувати останні досягнення науки та техніки, а також передовий досвід інших підприємств
Системність	Планування має бути системним, тобто охоплювати всі аспекти діяльності підприємства та всі його підрозділи. Всі плани повинні бути взаємопов'язані та узгоджені між собою

Єдність цілей	Всі цілі планування повинні бути підпорядковані головній меті підприємства
---------------	--

Продовження таблиці 1.2

1	2
Комплексність	Планування має бути комплексним, тобто враховувати всі фактори, які впливають на діяльність підприємства, як внутрішні, так і зовнішні
Обґрунтованість	Плани повинні ґрунтуватися на ретельному аналізі всіх факторів, які впливають на їхню реалізацію.
Реальність	Плани повинні бути реальними та досяжними, з урахуванням ресурсів та можливостей підприємства.
Гнучкість	Плани повинні бути гнучкими та мати можливість коригуватися в мінливих умовах.
Участь	До процесу планування мають бути залучені всі зацікавлені сторони, включаючи керівництво, працівників, акціонерів, партнерів тощо.
Неперервність	Планування має бути неперервним процесом, який постійно оновлюється та вдосконалюється.
Контроль	Виконання планів повинно постійно контролюватися, а при необхідності вживатися заходи щодо їх коректування.

Дотримання цих принципів дозволяє підприємству розробити ефективні плани, які допоможуть йому досягти своїх цілей та забезпечити своє стійке й успішне функціонування.

Таким чином, планування є невід'ємною складовою успішної господарської діяльності будь-якого підприємства. Це динамічний процес, який ґрунтується на визначенні чітких цілей, розробці стратегії їх досягнення та складанні детальних планів дій. Ефективне планування дозволяє підприємству підвищити ефективність використання ресурсів. Раціональне розподілення ресурсів, уникання дублювання зусиль та спрямування їх на досягнення ключових цілей веде до кращого використання наявних можливостей та мінімізації витрат. Прогнозування можливих проблем та вжиття заходів для їх мінімізації забезпечує стійкість та стабільність розвитку, роблячи підприємство менш вразливим до зовнішніх впливів. Чітко окреслені цілі та завдання мотивують працівників до більш ефективної роботи, адже вони розуміють, до чого прагнуть і який очікується від них результат. Це сприяє кращій координації дій та командній роботі. Важливо зазначити, що планування не є

статичним процесом. Воно повинно постійно переглядатися та оновлюватися з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

1.2. Види, методи та організація процесу планування діяльності підприємства

Процес планування на підприємстві є складним і багатогранним, що включає створення системи планів. Відповідно до мети, об'єкта, тривалості планового періоду та специфіки завдань, існують різні типи планування [5, с.14].

Основні види планування за певними класифікаційними ознаками зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні види планування діяльності підприємства [8; 28; 37]

За змістом планування поділяють на техніко-економічне та оперативно-виробниче.

Техніко-економічне планування координує виробничо-господарську діяльність підприємства загалом, його окремі підрозділи та служби і передбачає розроблення планових показників, що характеризують виробництво продукції, її реалізацію, використання ресурсів на підприємстві (матеріальних, трудових, грошових коштів).

Оперативно-виробниче планування є продовженням і логічним завершенням техніко-економічного, оскільки спрямоване на розроблення та конкретизацію окремих виробничих завдань цехів, дільниць, робочих місць.

Завданням оперативно-виробничого планування є забезпечення рівномірного виконання договірних зобов'язань підприємства з поставок продукції за визначеними обсягами та номенклатурою.

Однією з найважливіших ознак класифікації планів є їхній поділ за типами мети, згідно з яким виділяють стратегічне, тактичне та оперативне планування.

Стратегічне планування спрямоване на довгострокову перспективу та визначає основні напрями розвитку підприємства. Основна мета стратегічного планування – створення потенціалу для виживання підприємства в наявних умовах функціонування, що передбачає встановлення перспективних цілей і вироблення засобів їхнього досягнення. Тобто стратегічний план має концептуальний характер і відображає основну мету розвитку підприємства.

Тактичне планування є процесом створення передумов для реалізації нових можливостей підприємства. Його завдання – обґрунтування завдань та засобів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Результатом тактичного планування є складання плану економікосоціального розвитку підприємства, що є комплексною програмою виробничо-господарської та соціальної діяльності підприємства на відповідний плановий період. За допомогою тактичного планування відбувається пошук резервів більш ефективного використання ресурсів підприємства. Тактичне планування дозволяє забезпечити зв'язок між окремими структурними підрозділами підприємства. Тактичне планування охоплює коротко- та середньостроковий періоди. [56, с.113]

Оперативне планування передбачає визначення засобів вирішення завдань, обґрунтованих у тактичному плані за роками та кварталами. Завданням оперативного планування є конкретизація показників тактичного плану з метою організації планомірної та ритмічної діяльності підприємства і його структурних підрозділів.

Залежно від планового періоду (горизонту планування) виділяють [44]:

- довгострокове планування, що здійснюється на період від 3 до 10 років і передбачає вирішення стратегічних цілей;
- середньострокове планування – на період 1 – 3 роки, спрямоване на досягнення тактичних цілей;
- короткострокове планування – здійснюється в межах одного планового року, кварталу, місяця або тижня і передбачає вирішення завдань оперативного планування.

За рівнем регулювання види планування поділяють на: ринкове, індикативне, централізоване (директивне). Ринкове планування передбачає самопланування діяльності підприємства на основі використання ринкових інструментів: попиту на товари, їхніх пропозицій, цін. Централізоване (директивне) планування базується на встановленні вищим органом управління планових показників випуску продукції, строків її поставки окремим підприємствам й інших показників. Такий вид планування застосовується на підприємствах державної форми власності. Нарешті, індикативне планування базується на частковому державному регулюванні діяльності підприємств шляхом встановлення та регулювання цін, тарифів, ставок податків, мінімального рівня заробітної плати й інших показників, що формуються на макроекономічному рівні.

За сферою використання планування поділяють на міжцехове, внутрішньоцехове, бригадне та індивідуальне. Об'єктом цих видів планування є відповідна виробнича система або підрозділ підприємства [63, с.115].

За рівнями управління виділяють: заводське (корпоративне) планування (стосується вищої ланки управління); міжцехове (цехове) (використовується на

середньому рівні управління); внутрішньоцехове (виробниче) (охоплює окремі об'єкти планування (ділянки, бригади, робочі місця)).

Залежно від того, на якій стадії знаходиться розроблюваний план, виділяють: попереднє планування, що становить розроблені проекти майбутніх планів, та кінцеве планування, що становить готові плани після їхнього затвердження.

Велике значення в процесі планування має часовий орієнтир під час складання планів. За видами часової орієнтації є чотири типи планування: реактивне; інактивне; преактивне; інтерактивне.

Реактивне планування базується на аналізі минулого досвіду розвитку підприємства й орієнтується на старі організаційні форми та наявні традиції. Суттєвим недоліком такого типу є недостатнє врахування об'єктивних обставин функціонування підприємства в сучасних умовах і перспектив його майбутнього розвитку [63, с.116].

Інактивне планування орієнтується на сучасний розвиток підприємства та передбачає забезпечення виживання підприємства і його розвитку в майбутньому шляхом пристосування до наявних умов господарювання без урахування минулого досвіду. Керівництво підприємства намагається зберегти його традиційну поведінку та не допустити будь-яких змін. Недоліком інактивного планування є відсутність сприяння економічному зростанню та розвитку підприємств.

Преактивне планування спрямоване на забезпечення постійних змін шляхом орієнтації на досягнення науки й техніки, широкого використання експериментів та прогнозування. За такого типу планування керівництво прагне прискорити певні зміни, наблизити майбутнє. Головним недоліком преактивного планування є недостатнє врахування наявного досвіду, отже, й ефективність такого планування може бути забезпечена лише на протязі короткого періоду часу.

Інтерактивне планування є найбільш вдалим типом з усіх попередніх, оскільки воно враховує минулий досвід, особливості сьогоденного розвитку

та передбачення майбутнього в процесі обґрунтування певних планових рішень.

Усі розглянуті види планування передбачають існування певних особливостей, порядку складання планів, наявність певної системи показників.

Планування діяльності підприємства передбачає використання низки методів, що дозволяють розробляти систему показників. Використовувані на підприємстві методи планування мають відповідати умовам його господарювання, найбільш повно враховувати специфіку його функціонування та мати відмінності залежно від виду плану, що складається [65, с.78].

Залежно від цілей, підходів до визначення планових показників та інформації, що використовується під час підготовки планів, виділяють відповідні методи планування (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Методи планування діяльності підприємства [38; 50]

1. Науковий метод – ґрунтується на широкому застосуванні глибоких знань про предмет планування.

2. Експериментальний метод – полягає в аналізі й узагальненні дослідних даних.

3. Балансовий метод – основний метод, що використовується для встановлення динамічної рівноваги між потребою підприємства у ресурсах і можливостях задоволення цієї потреби (ресурси та джерела).

4. Нормативний метод – передбачає використання прогресивних норм витрачання ресурсів підприємства під час встановлення планових показників.

5. Цільовий метод (за потребами) – передбачає вибір мети та заходів її

реалізації.

6. Ресурсний метод (за можливостями) – передбачає розроблення планів на основі наявності ресурсів підприємства (трудових, матеріальних, технічних).

7. Статистичний метод оснований на використанні фактичних статистичних даних за попередні періоди діяльності та середніх величин під час розроблення планових показників.

8. Метод екстраполяції забезпечує визначення проміжних і кінцевих показників плану. Згідно з особливостями цього методу визначається динаміка показників минулої діяльності, вважаючи, що певні темпи та пропорції, досягнуті на момент розроблення плану, збережуться і в майбутньому. Тобто це своєрідне планування за досягнутими показниками. Отже, планові показники визначаються шляхом коректування фактичних величин цих показників на середній відсоток їхньої зміни.

9. Метод інтерполяції, на відміну від попереднього, передбачає зворотній рух від визначеної мети та кінцевого значення планових показників. Згідно із цим методом встановлюється мета розвитку підприємства, визначається довжина планового періоду, проміжні планові показники.

10. Факторний метод є більш обґрунтованим, оскільки передбачає коректування фактичних показників з урахуванням впливу різних факторів, які зумовлюють зміну даних показників.

Окрім наведених основних методів планування залежно від форми подання планових показників також виділяють: табличний, графічний, логіко-структурний (мережний) методи.

У своїй практичній плановій діяльності підприємства вдало використовують елементи різних методів, комбінація яких значною мірою залежить від певних умов виробництва та впливу факторів із боку зовнішнього середовища.

Організація планування діяльності підприємства - це комплекс заходів, які спрямовані на визначення цілей підприємства, розробку стратегії досягнення цих цілей, та створення детальних планів для координації та контролю

діяльності підприємства. Цей процес включає аналіз поточного стану підприємства, прогнозування майбутніх умов, визначення ресурсів, необхідних для досягнення цілей, і встановлення методів оцінки ефективності виконання планів [61, с.33].

Основні етапи організації планування діяльності підприємства представлено на рис. 1.4.

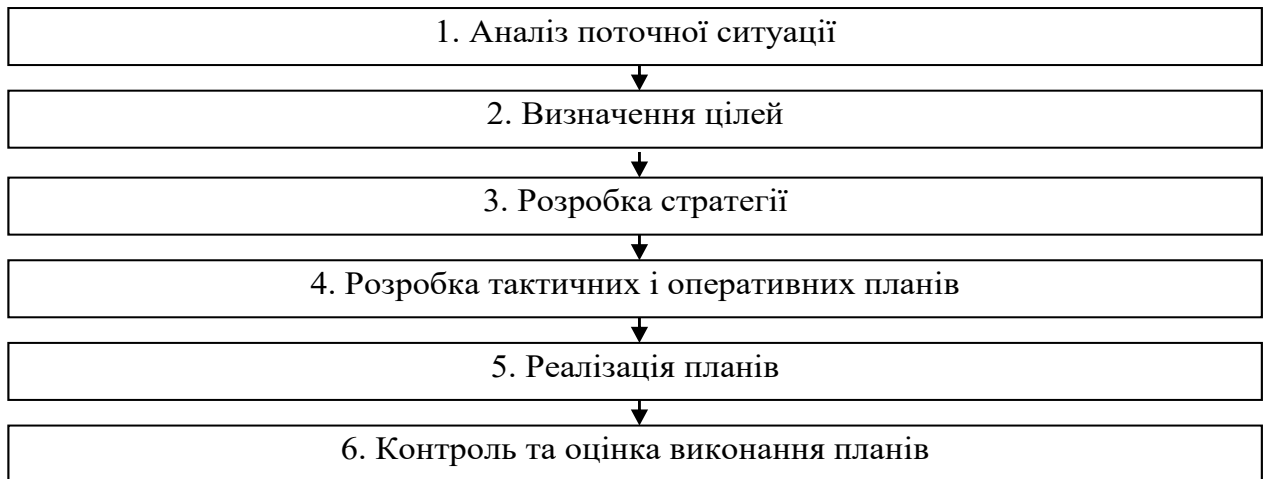


Рис. 1.4. Етапи організації процесу планування діяльності підприємства [62]

Етапи організації процесу планування діяльності підприємства полягають в наступному [62, с.412]:

1. Аналіз поточної ситуації:

- оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;

- SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози).

2. Визначення цілей:

- постановка короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей;

- забезпечення, щоб цілі були конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).

3. Розробка стратегії:

- визначення шляхів і методів досягнення поставлених цілей;

- вибір найбільш ефективної стратегії з урахуванням ресурсів та

можливостей підприємства.

4. Розробка тактичних і оперативних планів:

- створення детальних планів дій для кожного підрозділу підприємства;
- визначення конкретних завдань, термінів виконання, відповідальних осіб і необхідних ресурсів.

5. Реалізація планів:

- організація і координація виконання запланованих заходів;
- забезпечення ефективного використання ресурсів.

6. Контроль та оцінка виконання планів:

- моніторинг виконання планів і оцінка результатів;
- внесення корективів у плани в разі відхилень від запланованих результатів.

Організація планування допомагає підприємствам оптимально використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність і досягати стратегічних цілей.

Ефективність і результативність планування значною мірою залежать від організації заданого процесу на підприємстві. Виділяють дві організаційні форми функцій планування, згідно з якими будується система планових органів підприємства: централізовану; децентралізовану [80, с.56].

Централізована форма передбачає створення на підприємстві спеціального відділу планування, що підпорядковується безпосередньо директору підприємства або його заступнику. Ця система планування дозволяє скоординувати роботу взаємопов'язаних структурних підрозділів підприємства. Однак сучасні тенденції розвитку підприємств, що пов'язані з розширенням масштабів їхньої діяльності, посиленням диверсифікації тощо, планування роботи з одного центру стає неможливим.

Під час використання децентралізованої форми планова робота на підприємстві здійснюється на трьох рівнях [67, с.45]:

- на рівні вищого керівництва, що виконує роботу, пов'язану зі стратегічним плануванням діяльності (служба стратегічного менеджменту);

- на рівні виробничих одиниць, що виконують роботу з поточного тактичного планування (планові відділи на кожному виробничому відділі);
- на рівні виробничих ланок, що здійснюють оперативно-календарне та поточне планування техніко-економічних показників (відділи виробничого планування та контролю).

Основний обсяг планової роботи під час децентралізованої форми сконцентрувати на рівні виробничих ланок та будується з урахуванням їхньої специфіки.

На різних підприємствах ступінь деталізації функцій планування може бути різною. Також існують й різні варіанти розміщення служби планування на підприємствах.

На вітчизняних підприємствах планування носить децентралізований характер. Функції планової діяльності розосереджені по різних функціональних відділах [67, с.56].

Таким чином, можна зробити висновок, що комплексний підхід до вибору методів та способів планування діяльності підприємства є необхідністю для забезпечення його успішного функціонування та розвитку. Він дозволяє врахувати всі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи більш точне прогнозування та ефективне використання ресурсів. Вибір відповідних методів планування сприяє досягненню стратегічних цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Комплексний підхід забезпечує інтеграцію різних функцій та підрозділів, що сприяє узгодженню дій і зменшенню ризиків. Він також підвищує адаптивність підприємства до змін ринкових умов, дозволяючи швидше реагувати на виклики. Впровадження комплексного підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості підприємства. Таким чином, комплексний підхід до планування є ключовим елементом успішного управління підприємством.

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності системи планування діяльності підприємства

Оцінювання ефективності системи планування діяльності підприємства є критично важливим елементом управлінського процесу. У сучасних умовах постійних змін та високої конкуренції, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої системи планування, щоб залишатися успішними та конкурентоспроможними. Ефективна система планування дозволяє підприємству точно визначати цілі, розробляти реалістичні плани та оптимально використовувати ресурси. Оцінювання цієї системи допомагає виявити слабкі місця, визначити області для покращення та адаптувати стратегії до мінливих умов ринку. Це також сприяє підвищенню гнучкості підприємства, дозволяючи швидко реагувати на нові виклики та можливості [46, с.45].

Регулярне оцінювання ефективності системи планування забезпечує досягнення високої якості управлінських рішень та їх відповідність стратегічним цілям підприємства. Крім того, це дозволяє знизити ризики невиконання планів та підвищити фінансову стабільність підприємства. Інвестування у вдосконалення системи планування є стратегічно важливим кроком для будь-якого підприємства, яке прагне досягти довгострокового успіху. Таким чином, оцінювання ефективності системи планування є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та процвітання підприємства.

Процес оцінювання ефективності системи планування діяльності підприємства - це сукупність методів і заходів, спрямованих на аналіз та оцінку результативності та ефективності планувальних процесів підприємства.

Оцінювання ефективності процесу планування на підприємстві є важливим фактором успіху, яке включає кілька ключових аспектів. Основні завдання цього процесу включають [56, с.79]:

1. Виявлення відхилень між плановими та фактичними показниками:
 - порівняння результатів. Встановлення різниці між запланованими і фактичними показниками діяльності підприємства для визначення ступеня

виконання планів;

- аналіз причин відхилень. Визначення факторів, які призвели до відхилень, що дозволяє розробити коригувальні заходи для покращення майбутніх планів.

2. Оцінка адекватності та реалістичності планів:

- перевірка відповідності ресурсів і цілей Аналіз того, наскільки ресурси, виділені для виконання планів, відповідають поставленим цілям;

- реалістичність планів. Оцінка того, наскільки заплановані цілі і завдання є реалістичними та досяжними в межах наявних умов і ресурсів.

3. Аналіз ефективності використання ресурсів:

- виявлення оптимального використання ресурсів. Оцінка того, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства (фінансові, матеріальні, трудові) для досягнення планових показників;

- Оптимізація ресурсів. Визначення можливостей для покращення використання ресурсів з метою підвищення ефективності діяльності.

4. Оцінка відповідності планів стратегічним цілям підприємства:

- стратегічна узгодженість. Перевірка, чи відповідають розроблені плани стратегічним цілям і місії підприємства;

- внесок у довгостроковий розвиток. Оцінка того, наскільки реалізація планів сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства.

5. Виявлення сильних та слабких сторін процесу планування:

- аналіз процесу планування. Визначення сильних і слабких сторін існуючого процесу планування для подальшого вдосконалення;

- вдосконалення методів планування. Розробка рекомендацій щодо поліпшення процесу планування на основі отриманих результатів.

6. Оцінка гнучкості та адаптивності планів:

- аналіз здатності до змін. Оцінка здатності планів швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як ринкові умови, технологічні зміни, регуляторні вимоги;

- реагування на непередбачені ситуації. Визначення ефективності планів у

випадку непередбачених обставин та кризових ситуацій.

7. Оцінка ефективності комунікації та координації:

- взаємодія між підрозділами. Оцінка рівня координації та комунікації між різними підрозділами підприємства в процесі планування;
- чіткість і зрозумілість планів. Перевірка, наскільки плани зрозумілі та доступні для всіх учасників процесу.

8. Моніторинг і контроль виконання планів:

- систематичний моніторинг. Встановлення регулярного контролю за виконанням планів для своєчасного виявлення проблем і коригування дій;
- звітування про результати. Розробка системи звітності про досягнуті результати, яка допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення.

Ці завдання допомагають забезпечити систематичний підхід до оцінювання ефективності процесу планування, що сприяє покращенню управління підприємством та досягненню його стратегічних цілей.

Цей процес включає кілька основних етапів [64, с.12]:

1. Визначення критеріїв оцінки. Встановлення конкретних показників, які будуть використовуватися для оцінки ефективності планування. Це можуть бути фінансові показники (прибуток, рентабельність), операційні показники (виконання виробничих планів, терміни реалізації проектів) та інші релевантні метрики.

2. Збір даних. Збір необхідної інформації щодо виконання планів, використання ресурсів, досягнення встановлених цілей та ін. Це включає як кількісні, так і якісні дані.

3. Аналіз отриманих даних. Порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, визначення відхилень та їх причин. Аналіз також включає оцінку ефективності використаних ресурсів і методів планування.

4. Оцінка результатів. Визначення рівня ефективності системи планування на основі аналізу даних. Оцінка може проводитися за допомогою різних методик, таких як SWOT-аналіз, ABC-аналіз, аналіз показників KPIs (ключові показники ефективності).

5. Виявлення проблем та вузьких місць. Ідентифікація проблемних областей та факторів, що негативно впливають на ефективність планування. Це може включати організаційні, технічні, фінансові та інші аспекти.

6. Розробка рекомендацій. Формулювання пропозицій щодо вдосконалення системи планування, оптимізації процесів, впровадження нових методик і технологій, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

7. Впровадження змін та контроль. Реалізація рекомендованих заходів та моніторинг їх впровадження. Регулярний контроль за виконанням запланованих змін та оцінка їх впливу на ефективність планування.

Оцінювання ефективності системи планування дозволяє підприємству своєчасно виявляти недоліки, оптимізувати процеси та підвищувати свою конкурентоспроможність [64, с.12].

Використання різних методів оцінювання ефективності системи планування діяльності підприємства є ключовим для забезпечення всебічного та об'єктивного аналізу. Різні методи дозволяють врахувати специфіку діяльності підприємства, галузеві особливості та змінні зовнішнього середовища. Завдяки застосуванню комплексного підходу до оцінювання, підприємство може отримати детальнішу картину ефективності своїх планувальних процесів. Це сприяє виявленню слабких місць та можливостей для вдосконалення. Крім того, використання різних методів дозволяє мінімізувати ризик суб'єктивності в оцінці та підвищити точність прийнятих рішень. Таким чином, різноманітні методи оцінювання є необхідними для постійного вдосконалення системи планування і забезпечення стійкого розвитку підприємства [65, с.23].

Оцінювання ефективності системи планування діяльності підприємства включає різноманітні методи, кожен з яких має свої переваги та особливості. У табл. 1.3 представлено детальний опис основних методів оцінювання цього процесу.

Таблиця 1.3

Методи оцінювання ефективності системи планування
діяльності підприємства [34; 56; 65]

Методи	Можливості використання
1	2
1. Аналіз ключових показників ефективності (KPI)	Визначення KPI. Ключові показники ефективності встановлюються для моніторингу виконання стратегічних і оперативних цілей підприємства. Вони можуть включати фінансові (прибуток, рентабельність), операційні (продуктивність праці, обсяги виробництва) та інші показники. Моніторинг і порівняння. Фактичні результати порівнюються з плановими показниками для оцінки рівня виконання планів та ідентифікації відхилень.
2. SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін. Оцінка внутрішніх факторів, що впливають на ефективність планування (ресурси, компетенції). Аналіз можливостей і загроз. Виявлення зовнішніх факторів, які можуть позитивно або негативно вплинути на досягнення цілей підприємства (ринкові тенденції, конкурентне середовище).

Продовження таблиці 1.3

1	2
3. ABC-аналіз	Категоризація витрат і ресурсів. Розподіл витрат та ресурсів на три категорії (А, В, С) залежно від їх важливості та впливу на діяльність підприємства. Фокус на пріоритетних ресурсах. Основна увага приділяється категорії А, що дозволяє оптимізувати управління найважливішими ресурсами.
4. Варіаційний аналіз	Виявлення відхилень. Порівняння фактичних результатів з плановими для ідентифікації відхилень. Причини відхилень. Аналіз причин відхилень для розробки коригувальних заходів або адаптації планів.
5. Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками. Порівняння планувальних процесів та результатів підприємства з кращими практиками в галузі або з конкурентами. Впровадження передових практик. Використання отриманих даних для впровадження вдосконалень та оптимізації процесів.
6. Аналіз фінансових показників	Оцінка фінансового стану. Аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, оборотність активів, для оцінки ефективності фінансового планування. Порівняння з плановими показниками. Визначення ступеня відповідності фінансових результатів запланованим показникам.=
7. Метод збалансованих показників	Комплексна оцінка. Включення фінансових і нефінансових показників, таких як фінансові результати, процеси внутрішнього бізнесу, навчання і розвиток, клієнтська задоволеність. Взаємозв'язок показників. Оцінка взаємозв'язку між різними аспектами діяльності підприємства для забезпечення досягнення стратегічних цілей.
8. Метод економічного аналізу	Оцінка економічної ефективності. Аналіз економічної ефективності використання ресурсів та реалізації планів, включаючи розрахунок рентабельності інвестицій, аналіз витрат і вигод. Оцінка впливу на прибутковість. Визначення впливу реалізованих планів на прибутковість підприємства та його ринкову позицію.

Застосування цих методів у комплексі дозволяє отримати повну картину ефективності системи планування, ідентифікувати проблемні зони, визначити можливості для покращення та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Оскільки процес планування передбачає формування плану з розвитку діяльності підприємства, для оцінювання ефективності системи планування на підприємстві необхідно оцінити в першу чергу його фінансові результати та ефективність діяльності. Отримані фактичні показники доцільно порівняти із плановим їх значенням. Фінансовий результат підприємства характеризують усі види його господарської діяльності [79, с.221]:

- фінансовий результат від основної операційної діяльності,
- фінансовий результат від іншої операційної діяльності,
- фінансовий результат від операційної діяльності,
- фінансовий результат від участі в капіталі,
- фінансовий результат дооподаткування,
- фінансовий результат від господарської діяльності

Основними завданнями аналізу фінансових результатів підприємства є [80]:

- вивчення обсягів, складу і динаміки прибутку діяльності підприємства;
- перевірка обґрунтованості й напруженості планового прибутку;
- загальна оцінка виконання плану, прогнози, динаміка;
- визначення відхилення фактичного прибутку від передбаченого планом (розрахунком, прогнозом), вивчення динаміки зміни прибутку за кілька звітних періодів;

- виявлення чинників впливу на формування прибутку оцінка їх динаміки та розрахунки їх впливу;

- вивчення напрямів і тенденцій розподілу прибутку;
- виявлення резервів збільшення прибутку;
- розробка заходів, спрямованих на реалізацію виявлених резервів.

Аналізуючи прибуток, важливо здійснювати порівняння з попереднім

періодом, використовуючи горизонтальний аналіз. Горизонтальний аналіз прибутку за звітний період передбачає виявлення змін прибутку в часі з розрахунками абсолютних і відносних відхилень (темтів).

Для виявлення причин прибутків та збитків необхідно проаналізувати доходи та витрати підприємства. Доходи – збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу (крім зростання капіталу за рахунок внесків власників) [4]. Аналіз формування доходів проводиться за використання вертикального й горизонтального аналізу через оцінювання складу, структури та динаміки зміни доходів. Оцінка доходу потребує його співставлення з витратами, які понесено підприємством для отримання доходу, що дозволить визначити результат операції: прибуток або збиток.

Витратами звітного періоду відповідно до [67] визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.

Для визначення ефективності планування діяльності підприємства необхідно розрахувати також відносні показники прибутку – рентабельність. Загальний показник рентабельності визначається відношенням чистого прибутку до витрат, які понесено в процесу формування цього прибутку. Аналізуючи ефективність планування варто розрахувати та проаналізувати ресурсні показники рентабельності (характеризують ефективність використання ресурсів підприємства), доходні показники рентабельності (характеризують ефективність формування доходів підприємства) та витратні показники (характеризують ефективність понесених підприємством витрат). Основними ресурсними показниками рентабельності є рентабельність активів, рентабельність власного та залученого капіталів. Витратними показниками рентабельності, які доцільно розрахувати в процесі оцінювання ефективності планування, є валова рентабельність, рентабельність операційної та звичайної

діяльності [44, с.265].

Характеризують ефективність планування діяльності підприємства також і показники імовірності банкрутства. За ефективного планування на підприємствах має бути відсутня імовірність банкрутства або низький рівень. Для оцінки ризику імовірності банкрутства можна використати дискримінантні моделі імовірності банкрутства Терещенка О., Альтмана та Ліса [5, с.115].

Таким чином, можна стверджувати, що комплексне оцінювання ефективності системи планування на підприємстві є необхідним для забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє виявити відхилення між плановими та фактичними показниками, оптимізувати використання ресурсів та покращити процес планування. Завдяки комплексному аналізу, підприємство може своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та мінімізувати ризики.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері планування діяльності підприємств

Забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері планування діяльності підприємств є важливим аспектом успішного управління та розвитку бізнесу. Нормативно-правове регулювання встановлює чіткі правила та стандарти, яких підприємства повинні дотримуватися, що сприяє прозорості та передбачуваності їх діяльності. Це забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку, запобігаючи недобросовісній конкуренції та зловживанням. Крім того, регулювання сприяє захисту прав і інтересів різних стейкхолдерів, включаючи працівників, інвесторів, клієнтів та партнерів. Важливим аспектом є також забезпечення відповідності діяльності підприємств екологічним та соціальним стандартам, що є критично важливим у сучасному світі [1, с.67].

Регулювання допомагає підприємствам адаптуватися до змін у законодавстві та міжнародних стандартах, що підвищує їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку. Чітке нормативно-правове середовище сприяє покращенню інвестиційного клімату, залученню іноземних інвестицій та розвитку економіки загалом. Впровадження стандартів корпоративного управління та етичних норм також сприяє підвищенню довіри до бізнесу з боку суспільства. Таким чином, нормативно-правове регулювання є фундаментальною складовою ефективного планування та управління діяльністю підприємств, що забезпечує їхній сталий розвиток та процвітання.

Нормативно-правове регулювання у сфері планування діяльності підприємств включає кілька основних аспектів, які забезпечують ефективне та прозоре управління підприємством. До них належать [10, с.45]:

1. Законодавче забезпечення:

- законодавчі акти та нормативні документи. Встановлення загальних правил і норм, що регулюють діяльність підприємств. Це включає закони про підприємництво, бухгалтерський облік, оподаткування, фінансовий контроль та інші;

- міжнародні стандарти. Врахування міжнародних стандартів та вимог, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку.

2. Фінансове регулювання:

- бюджетування. Встановлення правил та процедур для складання і виконання бюджетів підприємств, що забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами;

- оподаткування. Регулювання податкових зобов'язань підприємств, включаючи визначення податкових ставок, пільг та процедур сплати податків.

3. Корпоративне управління:

- стандарти корпоративного управління. Встановлення вимог до органів управління підприємств, їх компетенцій, обов'язків і відповідальності;

- етичні норми та комплаєнс. Впровадження етичних норм та політик комплаєнсу, що сприяє дотриманню законодавчих та внутрішніх правил.

4. Трудові відносини:

- трудове законодавство. Регулювання умов праці, зайнятості, охорони праці та соціального захисту працівників;

- колективні договори. Встановлення правових основ для укладання колективних договорів між роботодавцями та працівниками.

5. Екологічне регулювання:

- екологічні стандарти. Встановлення норм і вимог щодо охорони навколишнього середовища, управління відходами та використання природних ресурсів;

- екологічний контроль. Запровадження механізмів контролю та звітності щодо дотримання екологічних вимог.

6. Антимонопольне регулювання:

- антимонопольне законодавство. Встановлення правил і норм, що запобігають монополізації ринку та сприяють чесній конкуренції;

- контроль за концентрацією. Регулювання злиттів та поглинань, що можуть вплинути на ринкову конкуренцію.

7. Захист прав споживачів:

- споживче законодавство. Встановлення норм і вимог щодо захисту прав споживачів, включаючи безпеку товарів і послуг, інформування споживачів та гарантії якості.

- контроль за дотриманням прав споживачів. Запровадження механізмів контролю та відповідальності за порушення прав споживачів.

8. Технологічні стандарти:

- стандарти якості продукції: Встановлення норм і вимог щодо якості продукції та послуг, що виробляються підприємствами;

- інновації та патентування. Регулювання процесів впровадження інновацій, патентування нових технологій та захисту інтелектуальної власності.

Ці аспекти забезпечують всебічне та комплексне регулювання діяльності підприємств, сприяють їх ефективному функціонуванню, підвищують прозорість і підзвітність, забезпечують дотримання правових норм і стандартів.

Нормативно-правове забезпечення регулювання планування виробничої діяльності підприємств в Україні узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Нормативно-правове забезпечення регулювання планування та розвитку виробничої діяльності підприємств в Україні

Законодавчий акт	Питання, що регулює
1	2
Господарський Кодекс України [23]	Господарський кодекс України спрямований на забезпечення зростання ефективності комерційної діяльності суб'єктів господарювання, розвитку підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва.
Податковий кодекс України [66]	Цей закон встановлює правила оподаткування, включаючи податки на прибуток, податок на додану вартість, акцизи та інші податки, які можуть впливати на рентабельність підприємства.
Кодекс законів про працю України [40]	Законодавство про працю встановлює правила щодо умов праці, оплати праці, відпусток та інших аспектів трудових відносин, які можуть впливати на витрати підприємства та, відповідно, на його рентабельність.
Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [29]	Цей закон встановлює вимоги щодо проведення обов'язкового аудиту фінансової звітності підприємств, що може допомогти в оцінці фінансової стійкості та рентабельності.
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [30]	Цей закон визначає правила ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, яка є важливою для аналізу рентабельності підприємства.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Закон України «Про захист прав споживачів» [31]	Цей закон встановлює правила та стандарти якості продукції, що може впливати на репутацію підприємства та його рентабельність через задоволення потреб споживачів.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [32]	Цей закон встановлює правила залучення та захисту інвестицій, що може сприяти фінансуванню та розвитку підприємств та, відповідно, підвищенню їх рентабельності.
Закон України «Про стимулювання розвитку виробництва» [33]	Цей закон передбачає різноманітні механізми підтримки виробництва та стимулювання розвитку підприємств, що може позитивно впливати на їхню рентабельність.

Таким чином, наведені закони створюють правову базу для ефективного функціонування підприємств та сприяють створенню сприятливих умов для їхнього розвитку та підвищення ефективності планування.

У широкому розумінні інформація (англ, information) – це сукупність відомостей, даних у будь-якій формі, знань про явище або процес (об'єкт), що вивчається.

Жодне підприємство не здатне функціонувати без належної інформації. Вона необхідна всім працівникам, проте для управлінців і плановиків вона має особливе значення. Це зумовлено тим, що управління – це інформаційний процес. Управлінська праця безпосередньо пов'язана з інформацією, яка відображає стан об'єкта управління в певний момент часу. Продуктом цієї праці є рішення, що впливають на об'єкт управління і спрямовані на досягнення встановлених цілей. Кінцева інформація представлена у вигляді різних документів: планів, проектів, програм, пояснювальних записок, інструкцій, методичних рекомендацій тощо. Це стосується роботи керівників і менеджерів, які приймають управлінські рішення [38, с.78].

Якість планування, його результати та ефективність значною мірою залежать від інформаційної бази, яка включає сукупність різних джерел інформації, спеціально підготовленої для користувачів. На основі цієї інформації визначаються показники діяльності підприємства відповідно до поставлених цілей і завдань плану. Користувачами планової інформації є працівники підприємства: керівники та менеджери всіх рівнів управління, спеціалісти, зокрема економісти-плановики, а також всі інші працівники, що

беруть участь у виконанні планових завдань.

Планова інформація охоплює сукупність відомостей та даних, що відображають господарські явища і процеси, які відбуваються у діяльності підприємства, його підрозділів та у зовнішньому середовищі. Ця інформація використовується для складання планів з урахуванням їхнього цільового спрямування та завдань [38, с.79].

Основна частина планової інформації має економічний характер за змістом, джерелами формування та іншими ознаками. Проте у плануванні також використовуються інші види інформації, такі як науково-технічна, проектно-конструкторська, технологічно-виробнича, юридична, соціальна та інші.

Серед численних джерел планової інформації особливу роль відіграє обліково-звітна інформація, яка формується в процесі управлінського обліку та охоплює всі його види і звітність.

Управлінський облік є важливим аспектом управлінської діяльності, спрямованим на забезпечення керівників і спеціалістів підприємства необхідною обліковою інформацією для аналізу результатів господарської діяльності. Ця інформація дозволяє ухвалювати оптимальні управлінські рішення та контролювати їх реалізацію.

Управлінський облік включає чотири види обліку та звітності: бухгалтерський, оперативний, фінансовий і статистичний. Кожен з цих видів обліку має свої унікальні функції та форми звітності [52, с.80].

Бухгалтерський облік являє собою глобальну інформаційну систему, яка відображає результати поточної господарської діяльності підприємства і використовується для оперативного аналізу, планування та фінансово-статистичної звітності. Він документує стан і рух усіх видів ресурсів, витрати на виробництво продукції та результати її реалізації.

Оперативний облік служить основою для щоденного поточного контролю, аналізу та регулювання певних операцій і видів діяльності підприємства.

Фінансовий облік включає в себе систему збору, узагальнення та

зберігання інформації про формування, розміщення і використання всіх фінансових ресурсів підприємства. Цей облік охоплює усі фінансові операції, включаючи розрахунки з постачальниками, покупцями та іншими сторонами. Інформація, зібрана у фінансовому обліку, використовується для визначення фінансового результату діяльності, складання фінансової звітності та фінансового планування [44, с.36].

Статистичний облік є обов'язковим для кожного підприємства і може бути суцільним або вибіркоvim. Він може базуватися на даних оперативного і фінансового обліку, або здійснюватися шляхом самостійного спостереження. Інформація, зібрана за допомогою статистичного обліку, доповнює бухгалтерську та фінансову інформацію, особливо стосовно явищ і процесів, які не можуть бути оцінені за їхньою вартістю.

Статистичний облік оперує іншими принципами, ніж бухгалтерський. У статистичній звітності не лише відображається інформація за звітний рік, але також за певний період, частіше за 5-10 років, у вигляді таблиць і графіків. Це надає можливість проводити порівняльний економічний аналіз діяльності підприємства та розробляти прогнози і довгострокові плани.

У сучасних умовах господарювання обсяг планової інформації значно збільшується, тому необхідне систематичне вдосконалення методів її збирання, оброблення і зберігання, що базується на застосуванні передових інформаційних технологій [61, с.115].

Інформаційна технологія представляє собою комплекс методів, виробничих процесів та програмно-технічних засобів, які об'єднуються у єдину систему для забезпечення збирання, опрацювання, накопичення, зберігання, передавання та використання інформації. Мета впровадження інформаційної технології полягає у тому, щоб отримати з первинних даних нову інформацію, яка є необхідною для аналізу та прийняття правильного рішення.

Сучасні інформаційні технології в системі планування підприємств включають широкий спектр інструментів і програм, спрямованих на оптимізацію процесів планування та управління ресурсами. Одним з ключових

напрямків є використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які інтегрують усі аспекти бізнесу, від фінансів і обліку до управління виробництвом та постачанням. Ці системи дозволяють автоматизувати процеси планування, управління запасами, виробництва та розподілу ресурсів, забезпечуючи зручний доступ до інформації та можливість аналізу даних в реальному часі [63, с.115].

Крім ERP, використовуються інші технології, такі як CRM (Customer Relationship Management) для управління взаємодією з клієнтами, BI (Business Intelligence) для аналізу та вивчення даних, SCM (Supply Chain Management) для оптимізації ланцюга постачання. Використання хмарних технологій також стає все більш популярним, оскільки вони дозволяють доступ до даних з будь-якого місця та прискорюють обробку і аналіз інформації.

Додатково, аналітичні інструменти, такі як штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML), використовуються для прогнозування та оптимізації рішень у плануванні. Ці технології допомагають виявляти тенденції, прогнозувати попит та вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Таким чином, використання новітніх інформаційних систем на підприємстві є невід'ємною складовою сучасного бізнесу і важливим чинником конкурентоспроможності. Перш за все, ці системи дозволяють автоматизувати та оптимізувати багато аспектів діяльності підприємства, що сприяє збільшенню ефективності та зниженню витрат часу і ресурсів. Вони забезпечують швидкий та зручний доступ до інформації, сприяючи оперативному управлінню та прийняттю обґрунтованих рішень. Крім того, новітні інформаційні системи дозволяють підприємствам впроваджувати інноваційні підходи до бізнесу, в тому числі за допомогою аналітичних технологій та штучного інтелекту. В цілому, впровадження таких систем є стратегічним кроком для забезпечення стійкого розвитку та успішної діяльності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ планування діяльності підприємства підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що планування відіграє ключову роль у стратегічному керівництві підприємством, визначаючи його шлях до успіху через постановку конкретних цілей та розробку ефективних стратегій досягнення. Цей процес полягає в систематичному аналізі, формулюванні цілей та виборі оптимальних шляхів для їх досягнення. Планування не лише включає в себе прогнозування майбутніх результатів, але й стимулює творчий пошук інноваційних рішень для вирішення завдань підприємства. Воно є цілісною системою, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

2. Встановлено, що планування діяльності підприємства - це комплексний процес, що передбачає систематичне визначення мети та стратегічних цілей підприємства, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, розробку оптимальних шляхів досягнення поставлених завдань і реалізацію цих шляхів через планування конкретних дій та використання наявних ресурсів. Цей процес передбачає управління ризиками, адаптацію до змін у середовищі, координацію функціональних областей організації та постійний моніторинг та коригування стратегій відповідно до нових умов і вимог ринку.

3. Узагальнено, що організація планування діяльності підприємства - це комплекс заходів, які спрямовані на визначення цілей підприємства, розробку стратегії досягнення цих цілей, та створення детальних планів для координації та контролю діяльності підприємства. Цей процес включає аналіз поточного стану підприємства, прогнозування майбутніх умов, визначення ресурсів, необхідних для досягнення цілей, і встановлення методів оцінки ефективності виконання планів.

4. Обґрунтовано, що комплексний підхід до вибору методів та способів планування діяльності підприємства є необхідністю для забезпечення його успішного функціонування та розвитку. Він дозволяє врахувати всі аспекти

діяльності підприємства, забезпечуючи більш точне прогнозування та ефективне використання ресурсів. Вибір відповідних методів планування сприяє досягненню стратегічних цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство.

5. Визначено, що регулярне оцінювання ефективності системи планування забезпечує досягнення високої якості управлінських рішень та їх відповідність стратегічним цілям підприємства. Крім того, це дозволяє знизити ризики невиконання планів та підвищити фінансову стабільність підприємства. Інвестування у вдосконалення системи планування є стратегічно важливим кроком для будь-якого підприємства, яке прагне досягти довгострокового успіху. Таким чином, оцінювання ефективності системи планування є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та процвітання підприємства.

6. Обґрунтовано, що комплексне оцінювання ефективності системи планування на підприємстві є необхідним для забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє виявити відхилення між плановими та фактичними показниками, оптимізувати використання ресурсів та покращити процес планування. Завдяки комплексному аналізу, підприємство може своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та мінімізувати ризики.

7. Доведено, що нормативно-правове регулювання встановлює чіткі правила та стандарти, яких підприємства повинні дотримуватися, що сприяє прозорості та передбачуваності їх діяльності. Це забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку, запобігаючи недобросовісній конкуренції та зловживанням. Використання новітніх інформаційних систем на підприємстві є невід'ємною складовою сучасного бізнесу і важливим чинником конкурентоспроможності. Вони забезпечують швидкий та зручний доступ до інформації, сприяючи оперативному управлінню та прийняттю обґрунтованих рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТОВ «КПМГ- УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

В рамках дослідження встановлено, що міжнародна компанія «KPMG» є глобальною мережею незалежних фірм, що спеціалізуються на аудиторських, податкових та консалтингових послугах. Компанія активно співпрацює з клієнтами, допомагаючи їм у мінімізації ризиків та реалізації бізнес-можливостей. До числа клієнтів фірм-членів мережі «KPMG» належать великі корпорації, державні установи та некомерційні організації. KPMG гарантує своїм клієнтам високий рівень якості послуг, що базується на високій кваліфікації, глибокому знанні галузевих особливостей та локальних умов [59].

В офісах компанії «KPMG» по всьому світу, в 144 країнах, працюють понад 236 000 співробітників. Незалежні фірми-члени мережі «KPMG» належать до асоціації «KPMG International Cooperative» («KPMG International»), зареєстрованої за законами Швейцарії. Кожна фірма «KPMG» функціонує як окрема юридична особа [59].

Основною метою міжнародної компанії «KPMG» є забезпечення та підвищення якості наданих професійних послуг. Усі фірми в міжнародній мережі прагнуть наймати найкращих фахівців у своїй галузі.

Консалтинг як специфічна економічна діяльність був запозичений з міжнародного досвіду і став об'єктом наукових досліджень в Україні лише з початку 1990-х років. Проте процеси глобалізації світової економіки підтвердили доцільність і необхідність застосування консалтингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності господарських суб'єктів.

На сучасному ринку послуг домінує відносно невелика група транснаціональних корпорацій, які фактично формують політику світової

консалтингової індустрії. Яскравим прикладом такої експансії є компанії, що входять до сучасної «Великої четвірки»: PwC, Ernst & Young, KPMG та Deloitte. Вони швидко розширили спектр своїх послуг, позиціонували себе як багатофункціональні консультанти і здобули лідерство в управлінському консалтингу, ставши провідними гравцями світового ринку консалтингових послуг [58].

Основні показники діяльності «великої четвірки» на глобальному ринку консалтингових послуг наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

«Велика четвірка» на глобальному ринку консалтингових послуг, 2023 р. [39]

Компанія	Сумарні доходи, млрд. дол. США	Доходи від консалтингу, млрд. дол. США	Частка ринку компанії у «Великій четвірці», %	Кількість співробітників, тис.осіб
Price water house Coopers	50,9	17,3	25,6	287,1
Deloitte	55,4	23,8	35,2	324,7
Ernst&Young	42,8	12,0	17,8	295,5
KPMG	35,8	14,4	21,4	236,1
Разом	184,9	67,4	100,0	1143,4

Аналіз показав, що сумарні доходи від консалтингу провідних глобальних компаній в 2021 р. становили 67,4 млрд. дол. США. При цьому, найбільшою за часткою ринку є міжнародна консалтингова компанія «Deloitte» - 35,2 % та міжнародна консалтингова компанія «Price water house Coopers» - 25,6 %. Кількість співробітників глобальних консалтингових компаній в 2021 р. становила 1143,4 тис.осіб.

Інформація про сучасні тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні є переважно фрагментарною, без систематизації та не спирається на постійний моніторинг і аналіз відповідних показників. Крім того, в Україні досі немає законодавчої бази, яка б регулювала надання консалтингових послуг.

На рис. 2.1 представлено дані щодо обсягу ринку консалтингу в Україні, базуючись на дослідженнях групи «Астарта-Таніт» (на замовлення ЄБРР) та визначені фахівцями-емпіриками [55].

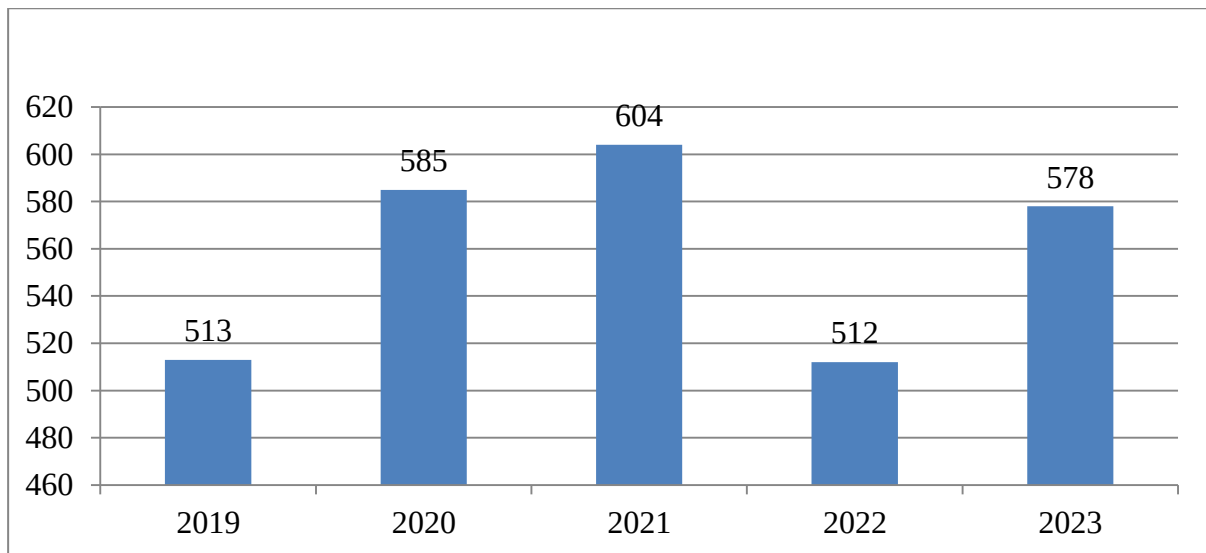


Рис. 2.1. Динаміка обсягів ринку консалтингу в Україні
у 2019-2023 рр., млн дол. [55]

На графіку (рис. 2.1) видно, що один із найвищих показників місткості національного консалтингового ринку було зафіксовано у 2021 році, коли він досягнув 604 млн. дол. США. У 2023 році обсяг наданих консалтингових послуг в Україні перевищив показники 2022 року, сягнувши 578 млн. дол. США. Варто зазначити, що розвиток консалтингового сегменту національного ринку послуг відбувається згідно з тенденціями зміни основних макроекономічних показників країни, хоча він залишається відносно нестабільним.

Міжнародна компанія «KPMG» працює в Україні з 1992 року та представлена бізнес-відділенням ТОВ «КПМГ-Україна» в м. Київ, яке надає комплекс консультаційних послуг.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «КПМГ-Україна» представлена у табл. 2.2.

Отже, організація ТОВ «КПМГ-Україна» зареєстрована 25.07.2001 р. за юридичною адресою: Україна, 01010, місто Київ, вул.Острозьких Князів, будинок 32/2. Розмір статутного капіталу складає 4205 тис.грн. На момент останнього оновлення даних 11.05.2024 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення [43].

Таблиця 2.2

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «КПМГ-Україна»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КПМГ-УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ «КПМГ-Україна»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	21534148
Дата реєстрації	25.07.2001
Розмір статутного капіталу	4205 тис.грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування Інші: 82.91 Діяльність агентств зі стягування платежів і бюро кредитних історій 68.31 Агентства нерухомості 69.10 Діяльність у сфері права
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 01010, місто Київ, вул.Острозьких Князів, будинок 32/2

ТОВ «КПМГ-Україна» як юридична особа володіє майном, відокремленим від майна своїх учасників та третіх осіб, має право набувати майнових і немайнових прав та виконувати обов'язки від свого імені. ТОВ «КПМГ-Україна» не несе відповідальності за зобов'язаннями своїх учасників, які відповідають за зобов'язаннями товариства лише в межах своїх вкладів.

ТОВ «КПМГ-Україна» має печатку з власним найменуванням, окремий баланс, банківські рахунки, товарні знаки, бланки, штампи та інші необхідні для діяльності ресурси.

Основною метою діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» є отримання прибутку.

Сферою діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» є:

- діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування;
- діяльність агентств зі стягування платежів і бюро кредитних історій;
- агентства нерухомості;

- діяльність у сфері права.

Частина прибутку ТОВ «КПМГ-Україна», що залишається після сплати податків, обов'язкових платежів до державного бюджету, відрахувань до фондів товариства та інших обґрунтованих витрат, може бути повністю або частково розподілена між учасниками, або ж не розподілятися взагалі.

У своїй діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» дотримується трьох основних принципів: забезпечення високої якості послуг, глибоке розуміння проблем клієнтів та чесність і сумлінність у бізнесі. Ці принципи спонукають фахівців надавати аудиторські, податкові та консультаційні послуги, що відзначаються глобальною послідовністю та непохитною діловою етикою. ТОВ «КПМГ-Україна» прагне створити і підтримувати репутацію найкращої фірми для своїх клієнтів, допомагаючи реалізовувати потенціал співробітників, клієнтів та громад у повній мірі.

Послуги компанії ТОВ «КПМГ-Україна» наступні:

1. Аудит:
 - 1.1. Аудит фінансової звітності.
 - 1.2. Консультаційні послуги у сфері бухгалтерського обліку.
 - 1.3. Міжнародні стандарти фінансової звітності (питання переходу на МСФЗ).
2. Податкове і юридичне консультування:
 - 2.1. Послуги з ведення обліку та підготовки звітності.
 - 2.2. Оподаткування юридичних осіб.
 - 2.3. Оподаткування іноземних юридичних осіб.
 - 2.4. Юридичні послуги.
 - 2.5. Послуги з вирішення податкових спорів.
 - 2.6. Злиття і поглинання.
 - 2.7. Послуги з управління персоналом і оподаткування фізичних осіб.
 - 2.8. Послуги з трансфертного ціноутворення.
 - 2.9. Митні процедури і міжнародна торгівля.
 - 2.10. Консультаційні послуги.

3. Інвестиції та ринки капіталу:

3.1. Послуги із супроводження корпоративних угод.

3.2. Корпоративні фінанси.

3.3. Послуги з реструктуризації.

3.4. Консультування з управління ризиками.

3.5. Облік і звітність.

3.6. Форензик.

3.7. Послуги у сфері внутрішнього аудиту, управління ризиками і дотримання нормативних вимог.

3.8. Управлінське консультування.

3.9. Управлінське консультування.

3.10. Консультування у сфері інформаційних технологій.

4. Інші послуги.

ТОВ «КПМГ-Україна» щороку публікує соціальний звіт, який представляє основні результати проектів та діалогу із такими зацікавленими сторонами:

- співробітники;
- навчальні заклади;
- ділові партнери;
- постачальники;
- місцеві громади.

При проведенні аудиту, наданні консультаційних послуг з питань оподаткування чи підготовці структури транзакції глибокий галузевий досвід є не тільки бажаним, але й вкрай необхідним. В ТОВ «КПМГ-Україна» працюють багатoproфільні групи експертів з аудиту, оподаткування і консультування, які спеціалізуються на потребах основних секторів економіки.

А саме:

- енергетика і природні ресурси;
- інфраструктура, будівництво та нерухомість;
- сільське господарство;
- споживчі ринки;

- технології, ЗМІ та телекомунікації;
- фармацевтична галузь;
- фінансовий сектор.

Динаміка та структура обсягів наданих послуг ТОВ «КПМГ-Україна» відображена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура обсягів наданих послуг ТОВ «КПМГ-Україна»

Назва послуг	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	+, –	%
Аудиторські послуги	110082	41,4	84284	42,6	92301	43,3	-23,44	1,2	9,51	0,7
Податкове та юридичне консультування	70995	26,7	50056	25,3	59474	27,9	-29,49	-1,4	18,81	2,6
Послуги в сфері інвестицій та ринку капіталу	56902	21,4	45110	22,8	43912	20,6	-20,72	1,4	-2,66	-2,2
Інші послуги	27919	10,5	18400	9,3	17480	8,2	-34,10	-1,2	-5,00	-1,1
Разом	265898	100	197849	100	213167	100	-25,59	x	7,74	x

Як бачимо з таблиці, найбільшу питому вагу в структурі наданих послуг ТОВ «КПМГ-Україна» займають аудиторські послуги (їх питома вага є практично однаковою і становить приблизно 43 %). Останнє місце в структурі послуг займають інші консультаційні послуги (8,2 % у 2023 році).

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «КПМГ-Україна» є частиною глобальної мережі KPMG, яка спеціалізується на наданні аудиторських, податкових та консультаційних послуг. Основною метою компанії є забезпечення високої якості професійних послуг, що досягається за рахунок залучення висококваліфікованих спеціалістів. ТОВ «КПМГ-Україна» підтримує високі стандарти ділової етики та прагне стати кращою фірмою для своїх клієнтів, забезпечуючи реалізацію потенціалу своїх співробітників. Незважаючи на нестабільність ринку, ТОВ «КПМГ-Україна» продовжує активно розвиватися, дотримуючись тенденцій макроекономічних показників

країни. Таким чином, компанія утверджується як надійний і професійний партнер у сфері консалтингових послуг на українському ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Постійна діагностика фінансово-економічного стану підприємства є невід'ємною складовою успішного управління бізнесом. Вона дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця та потенційні ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Регулярний фінансовий аналіз сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, що підвищують ефективність операцій і забезпечують стабільний розвиток підприємства. Окрім цього, постійний моніторинг фінансових показників дозволяє краще планувати бюджет і розподіляти ресурси, що є критично важливим у умовах мінливого ринкового середовища.

Фінансова діагностика також допомагає підтримувати довіру інвесторів та кредиторів, демонструючи прозорість і відповідальність в управлінні фінансами. Вона сприяє покращенню фінансової дисципліни, оптимізації витрат і підвищенню прибутковості. Крім того, регулярний аналіз фінансово-економічного стану дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та мінімізувати наслідки економічних криз. Таким чином, постійна фінансова діагностика є ключовим елементом стратегічного планування і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вона допомагає не тільки зберігати стабільність, але й активно сприяти зростанню та інноваційному розвитку бізнесу.

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КПМГ-Україна» - це систематичне та комплексне оцінювання фінансової та економічної діяльності підприємства з метою виявлення його поточного стану, трендів, сильних і слабких сторін, а також ідентифікації можливих ризиків та можливостей для покращення. Це процес аналізу фінансових звітів, показників ефективності та рентабельності, обігових коштів, фінансових потоків, а також врахування факторів зовнішнього середовища, що можуть впливати на фінансовий стан підприємства.

Діагностика ТОВ «КПМГ-Україна» включає в себе аналіз фінансових

даних, порівняння з попередніми періодами, оцінку конкурентної позиції на ринку, а також розробку стратегій управління для досягнення максимальної ефективності та стабільності бізнесу. Це важливий інструмент для управління ризиками, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення довгострокової стійкості та успішності підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «КПМГ-Україна»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	265898	197849	213167	-52731	-19,83
Валовий прибуток, тис. грн.	50729	29610	34176	-16553	-32,63
Чистий прибуток, тис. грн.	15483	6559	7142	-8341	-53,87
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	239752	247934	250193	10441	4,35
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	76497,5	73657,0	98140,0	21642,5	28,29
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	163254,5	174276,5	152053,0	-11201,5	-6,86
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	121	107	117	-4	-3,31
Фондовіддача, грн.	3,48	2,69	2,17	-1,30	-37,51
Фондомісткість, грн.	0,03	0,03	0,04	0,01	46,97
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	632,21	688,38	838,80	206,59	32,68
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2197,50	1849,06	1821,94	-375,56	-17,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,63	1,14	1,40	-0,23	-13,93

Аналіз показав, що чистий дохід зріс на 7,5% у порівнянні з 2022 роком, але зазнав спаду на 19,83% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про тимчасові труднощі або неефективне управління в період війни. Валовий прибуток збільшився на 15% порівняно з 2022 роком, але відносно 2021 року відбувся значний спад на 32,63%. Це може свідчити про проблеми з управлінням витратами або зниженням обсягів продажів. Чистий прибуток відобразив аналогічні тенденції, зменшившись на 53,87% порівняно з 2021 роком і зросли на 8,4% у порівнянні з 2022 роком.

Середньорічна вартість активів зросла на 4,35%, що може свідчити про розширення бізнесу або активне інвестування. Значне збільшення середньорічної вартості необоротних активів на 28,29% вказує на можливе інвестування в основні засоби або інші видатки на збільшення виробничих потужностей. Зменшення на 6,86% середньорічної вартості оборотних активів може свідчити про ефективніше управління запасами та іншими оборотними активами. Визначено, що зменшення на 3,31% середньооблікової чисельності працівників може бути результатом оптимізації бізнес-процесів або автоматизації. Значне зменшення фондovіддачі на 37,51% і зростання фондомісткості на 46,97% можуть вказувати на неефективне використання активів. Збільшення фондоозброєності на 32,68% може вказувати на інвестування в людський капітал або покращення умов праці. Спад продуктивності праці на 17,09% може свідчити про проблеми з ефективністю працівників або про технологічні обмеження.

Загалом, аналіз показників свідчить про необхідність подальшого дослідження причин виявлених тенденцій і прийняття відповідних стратегічних рішень для покращення фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «КПМГ-Україна».

Діагностика майнового стану підприємства є невід'ємною складовою ефективного управління і ключовим елементом стратегічного планування. Вона передбачає аналіз фінансової, матеріально-технічної бази та інших активів підприємства з метою оцінки їх поточного стану та прогнозування подальших перспектив розвитку. Постійна діагностика дозволяє оперативно виявляти потенційні проблеми та ризики, що допомагає уникнути їх подальшого наростання та негативного впливу на фінансові показники. Важливість цього процесу полягає в тому, що він забезпечує підприємство інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і вчасного реагування на зміни в економічному середовищі.

Завдяки постійній діагностиці майнового стану, підприємство може виявляти потреби в реконструкції, модернізації чи заміні основних засобів та

обладнання, що сприяє оптимізації виробничих процесів та підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, постійна діагностика допомагає підприємству ефективно розподіляти ресурси, виявляти можливості для збільшення прибутковості та підвищення вартості активів. Насамкінець, враховуючи постійну динаміку змін у глобальній економіці та конкурентному середовищі, постійна діагностика майнового стану стає стратегічно важливою для забезпечення стійкого та успішного розвитку підприємства.

Характеристика майна підприємства ТОВ «КПМГ-Україна» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Характеристика майна підприємства ТОВ «КПМГ-Україна»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	74795	30,4	72519	29,1	123761	49,4	48966	65,47	18,98
в т.ч. основні засоби	74258	30,2	71502	28,6	65742	26,2	-8516	-11,47	-3,94
2. Оборотні активи	171468	69,6	177085	70,9	127021	50,6	-44447	-25,92	-18,98
в т.ч. запаси	54707	22,2	89519	35,9	83246	33,2	28539	52,17	10,98
дебіторська заборгованість	113934	46,3	85022	34,1	39679	15,8	-74255	-65,17	-30,44
грошові кошти	2186	0,9	2130	0,9	3196	1,3	1010	46,20	0,39
Пасиви									
1. Власний капітал	191798	77,9	191850	76,9	190900	76,1	-898	-0,47	-1,76
в т.ч. зареєстрований капітал	4205	1,7	4205	1,7	4205	1,7	0	0,00	-0,03
Нерозподілений прибуток	16708	6,8	205	0,1	750	0,3	-15958	-95,51	-6,49
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5712	2,3	5892	2,4	6930	2,8	1218	21,32	0,44
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	48753	19,8	51862	20,8	52952	21,1	4199	8,61	1,32
Баланс	246263	100,0	249604	100,0	250782	100,0	4519	1,84	x

Загальний аналіз вказує на різке збільшення загальної вартості активів протягом зазначеного періоду. За цими даними, необоротні активи зросли на 65,47%, досягнувши 123761 тис. грн., що вказує на значний розвиток основних засобів, хоча вартість основних засобів (основні засоби) зменшилась на 11,47% в 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про переосмислення стратегії розвитку підприємства або перебудову виробничих процесів. З іншого боку, оборотні активи показують зменшення на 25,92%, досягнувши 127021 тис. грн. у 2023 році, порівняно з 2021 роком. Це значне зменшення може бути пов'язане зі зниженням рівня запасів на 52,17% та зменшенням дебіторської заборгованості на 65,17%. Однак, збільшення грошових коштів на 46,20% може свідчити про зміну стратегії управління ліквідністю та фінансовою політикою підприємства.

Визначено, що вартість власного капіталу підприємства залишилась стабільною протягом трьох років, з незначним зменшенням на 0,47% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Однак, негативний рух нерозподіленого прибутку на 95,51% у 2023 році свідчить про потенційні проблеми у внутрішніх фінансових процесах підприємства, що потребує уваги. Якщо розглядати обидва види зобов'язань, то вони також показують зростання на протязі трьох років. Довгострокові зобов'язання зросли на 21,32% у 2023 році, а поточні зобов'язання збільшилися на 8,61%. Це може бути індикатором збільшення фінансового обороту підприємства, але також вимагає уваги управлінських рішень для збалансування фінансового стану.

Узагальнюючи, цей аналіз показує, що підприємство має значний потенціал у збільшенні вартості своїх активів за рахунок оптимізації виробничих процесів та управлінських рішень. Однак, зменшення вартості деяких видів активів вимагатиме уваги до їхньої ефективності та можливих шляхів відновлення росту. У цілому, хоча загальний баланс залишається стабільним, деякі показники, зокрема нерозподілений прибуток та зростання зобов'язань, вказують на потенційні ризики і вимагають уважного аналізу та управлінських рішень для забезпечення фінансової стабільності та зростання

ТОВ «КПМГ-Україна».

Фінансові результати діяльності підприємства відіграють вирішальну роль у його успішності та стійкості. Постійна діагностика цих результатів стає невід'ємною складовою ефективного управління. Підприємство має постійно оцінювати свою фінансову продуктивність, щоб забезпечити конкурентоспроможність і стабільність на ринку. Зміст такої діагностики включає аналіз фінансових звітів, вимірювання фінансових показників та ідентифікацію ключових трендів. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення для оптимізації діяльності підприємства. Постійна діагностика дозволяє вчасно виявляти проблемні ситуації та ризики, що дозволяє уникнути серйозних фінансових труднощів у майбутньому. Вона також допомагає виявляти можливості для покращення ефективності та прибутковості.

Правильно налаштована система діагностики фінансових результатів дозволяє забезпечити прозорість та відкритість перед зацікавленими сторонами, такими як інвестори та банки. Крім того, постійна діагностика є важливим інструментом для внутрішнього контролю та забезпечення дотримання внутрішніх процедур і стандартів. У світлі глобальних змін у сфері фінансів та бізнесу, постійна діагностика стає ще більш важливою для адаптації до нових умов та збереження конкурентних переваг.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «КПМГ-Україна» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «КПМГ-Україна», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	265898	197849	213167	-52731	-19,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	215169	168239	178991	-36178	-16,81

послуг)					
Валовий прибуток	50729	29610	34176	-16553	-32,63
Інші операційні доходи	6321	5041	6912	591	9,35
Адміністративні витрати	5701	6166	7543	1842	32,31

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут	8717	4830	5598	-3119	-35,78
Інші операційні витрати	20702	13457	15221	-5481	-26,48
Фінансовий результат від операційної діяльності	21930	10198	12726	-9204	-41,97
Фінансові витрати	1553	1488	1612	59	3,80
Інші витрати	8	5	6	-2	-25,00
Фінансовий результат до оподаткування	20424	8715	11122	-9302	-45,54
Чистий фінансовий результат	15483	6559	7142	-8341	-53,87

Аналізуючи дані з табл. 2.6, можна відзначити декілька ключових моментів. За три роки спостерігається зниження чистого доходу на 19,83%, що може свідчити про проблеми в ринковій конкурентоспроможності або ефективності управління. Хоча собівартість також зменшилась, але меншим темпом, ніж чистий дохід, що може вказувати на збільшення витрат на виробництво або непрацездатність виробничих процесів. Суттєве зменшення валового прибутку на 32,63% свідчить про труднощі у збереженні прибутковості бізнесу. Визначено, що зниження витрат на збут на 35,78% може свідчити про оптимізацію витрат або можливість втрати ринкових позицій. Зниження чистого фінансового результату на 53,87% за три роки є серйозним показником невдач у фінансовій стратегії підприємства.

Узагальнюючи, дані свідчать про необхідність ретельного аналізу фінансової діяльності підприємства та розробки ефективних стратегій для вирішення проблем та покращення фінансових результатів ТОВ «КПМГ-Україна».

Аналіз фінансового стану - це процес оцінки та інтерпретації фінансової інформації підприємства з метою зрозуміння його поточного стану, виявлення тенденцій та прогнозування можливого майбутнього розвитку. Цей процес включає в себе аналіз фінансових звітів, показників ефективності, ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості. Його ціль - надати усім зацікавленим

сторонам об'єктивну оцінку фінансового здоров'я підприємства.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «КПМГ-Україна» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «КПМГ-Україна»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,52	3,41	2,40	-1,12	-31,80
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,06	0,02	34,61
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	122715	125223	74069	-48646,0	-39,64
Коефіцієнт автономії	0,78	0,77	0,76	-0,02	-2,26
Коефіцієнт фінансової залежності	1,28	1,30	1,31	0,03	2,31
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,52	3,32	3,19	-0,33	-9,47
Коефіцієнт оборотності активів	1,11	0,80	0,85	-0,26	-23,18
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,44	1,03	1,11	-0,33	-22,90
Рентабельність господарської діяльності, %	8,16	4,52	5,36	-2,80	x
Рентабельність власного капіталу, %	8,41	3,42	3,73	-4,68	x
Рентабельність продукції, %	15,82	10,39	10,95	-4,87	x

Таким чином, аналіз ключових фінансових показників вказує на деякі тенденції та перспективи розвитку підприємства. Відношення поточних активів до поточних зобов'язань суттєво зменшилося на 31,80%, що може вказувати на зниження здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 34,61% свідчить про покращення спроможності підприємства в погашенні своїх зобов'язань за рахунок легко конвертованих активів. Суттєва втрата чистого оборотного капіталу на 39,64% вказує на можливі проблеми з ефективним управлінням оборотними активами. Невелике зменшення коефіцієнта автономії на 2.26% може свідчити про певне зниження здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів. Зниження рентабельності на всіх рівнях вказує на знецінення інвестицій та можливі проблеми з управлінням виробництвом і фінансами.

Узагальнюючи, показники фінансового стану підприємства свідчать про

необхідність ретельного аналізу фінансової діяльності та розробки стратегій для вирішення проблем та покращення фінансових результатів ТОВ «КПМГ-Україна».

2.3. Оцінка сучасного стану системи планування діяльності на підприємстві

Система планування господарської діяльності консалтингової компанії ТОВ «КПМГ-Україна» базується на комплексному підході, який враховує потреби клієнтів, ринкові умови, а також внутрішні фактори самої компанії. Основні складові цієї системи включають ті, що представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Система планування господарської діяльності ТОВ «КПМГ-Україна»

Елемент системи планування	Характеристика
1. Стратегічне планування	Компанія розробляє довгострокові стратегії, спрямовані на досягнення своїх цілей у майбутньому. Це включає аналіз ринку, визначення конкурентного позиціонування, ідентифікацію ключових клієнтів та розвиток нових ринкових сегментів.
2. Фінансове планування	Компанія розробляє бюджети та прогнози фінансових показників на різні періоди часу. Це дозволяє контролювати витрати, визначати інвестиційні потреби та забезпечувати стабільність фінансового стану.
3. Операційне планування	Компанія розробляє детальні плани дій на короткостроковий та середньостроковий періоди, щоб ефективно виконувати проекти для клієнтів. Це включає розподіл ресурсів, планування процесів роботи та визначення конкретних завдань для співробітників.
4. Управління ризиками	Компанія враховує ризики, пов'язані з різними аспектами своєї діяльності, в тому числі фінансовими, репутаційними та оперативними. Це дозволяє забезпечити безпеку та стабільність управління.
5. Моніторинг та аналіз	Компанія використовує системи моніторингу та аналізу для постійного відстеження результатів своєї діяльності, виявлення тенденцій та вчасного реагування на зміни у середовищі.

Визначена система планування дозволяє ТОВ «КПМГ-Україна» ефективно управляти своєю діяльністю, забезпечуючи високий рівень якості консультативних послуг та задоволення потреб клієнтів.

Система стратегічного планування - це комплексний підхід до формулювання та реалізації стратегії організації, спрямований на досягнення її мети та завдань [36, с.224].

У практиці стратегічного планування в компанії ТОВ «КПМГ-Україна» використовуються різноманітні методи, які дозволяють розробити ефективну

оперативну модель для розвитку підприємства. У даному випадку вибір потрапив на метод SPACE-аналізу. Цей метод спрямований на дослідження конкурентного оточення підприємства і вибір оптимальної стратегії для його подальшого розвитку та успішної діяльності [21, с.226].

SPACE - це комплексний підхід до оцінки стратегічного стану та вибору дій, який дозволяє визначити оптимальну позицію на ринку та здійснити кращий вибір для подальшого розвитку підприємства [13, с.34].

Під час застосування методу SPACE для аналізу стратегічного становища підприємства, ми враховуємо дві основні групи факторів: зовнішнє та внутрішнє становище підприємства. Для отримання комплексної оцінки критеріїв та показників, ми вибираємо найсуттєвіші з них і оцінюємо кожен за допомогою десятибальної шкали, враховуючи фактичні значення за звітний рік та відповідні показники основного конкурента ТОВ «КПМГ-Україна».

Після цього призначаємо кожному критерію вагу, щоб отримати зважену оцінку по кожному критерію та в цілому для обох груп, використовуючи довірчі інтервали (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стратегічної конкурентоспроможності
ТОВ «КПМГ-Україна» за методом довірчих інтервалів

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1. Фінансова сила підприємства			2,2-2,6
Ліквідність	2-3	0,3	0,6-0,9
Фінансова стійкість	2-3	0,3	0,6-0,9
Норма прибутковості	1-2	0,4	0,4-0,8
2. Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку			2,0-3,0
Частка підприємства на ринку	1-2	0,3	0,3-0,6
Рівень якості (конкурентоспроможності) продукції	3-4	0,5	1,5-2,0
Рівень розвитку маркетингу	1-2	0,2	0,2-0,4
3. Привабливість галузі			4,4-6,0
Кількість конкурентів в галузі	4-6	0,3	1,2-1,8
Стадія «життєвого циклу» галузі	5-6	0,4	2,0-2,4
Загальна норма прибутку галузі	4-6	0,3	1,2-1,8
4. Стабільність галузі			5,0-6,4
Ступінь інноваційності галузі	5-7	0,4	2,0-2,8

Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури	5-6	0,2	1,0-1,2
Тривалість «життєвого циклу» галузі	5-6	0,4	2,0-2,4

Згідно із аналізом, можна зазначити, що ТОВ «КПМГ-Україна» має середній ступінь міцності в фінансовій сфері, що варіюється в межах 2,2-2,6 балів, а також конкурентоспроможності - у межах 2,0-3,0 балів. Оцінки стабільності галузі та привабливості вважаються достатніми.

Наступним етапом в процесі SPACE-аналізу є відмітка отриманих результатів на прямокутній системі координат, де кожна частина вісей x і y представляє відповідну категорію критеріїв. Для того, щоб визначити майбутню стратегію (або діапазон стратегій), необхідно в обраній системі координат побудувати трикутник, вершинами якого стануть початкові координати і точки $P_1(x_1, y_2)$, $P_2(x_2, y_1)$.

Координати визначаються за наступними формулами [1, с.100]:

$$[x_1, x_2] = [ПГ_1, ПГ_2] - [КП_1 - КП_2], \quad (2.1)$$

$$[y_1, y_2] = [ФС_1, ФС_2] - [СГ_1 - СГ_2], \quad (2.2)$$

де ФС – фінансова сила підприємства; КП – конкурентоспроможність підприємства; ПГ – привабливість галузі; СГ – стабільність галузі.

Розрахуємо значення координат точок P_1 і P_2 :

$$[x_1, x_2] = [4,4; 6,0] - [2,0; 3,0] = [2,4; 3,0];$$

$$[y_1, y_2] = [2,2; 2,6] - [5,0; 6,4] = [-2,8; -3,8].$$

Маємо точки $P_1[2,4; -3,8]$ і $P_2[3,0; -2,8]$.

За результатами проведеного оцінювання сформуємо трикутник планової стратегії розвитку на координатній площині, що відображає поле стратегій на 4 типи: консервативна стратегія, агресивна стратегія, захисна стратегія та конкурентна (рис. 2.2).

Проведений аналіз вказує на необхідність ТОВ «КПМГ-Україна» планувати стратегію конкурентного боротьби з метою поліпшення свого становища на ринку та збільшення обсягів реалізації продукції. Один із напрямків такої стратегії - це впровадження нових технологій у реалізації

продукції, підвищення якості товарів, запровадження ефективної маркетингової політики, спрямованої на активне вивчення ринку та потреб споживачів.

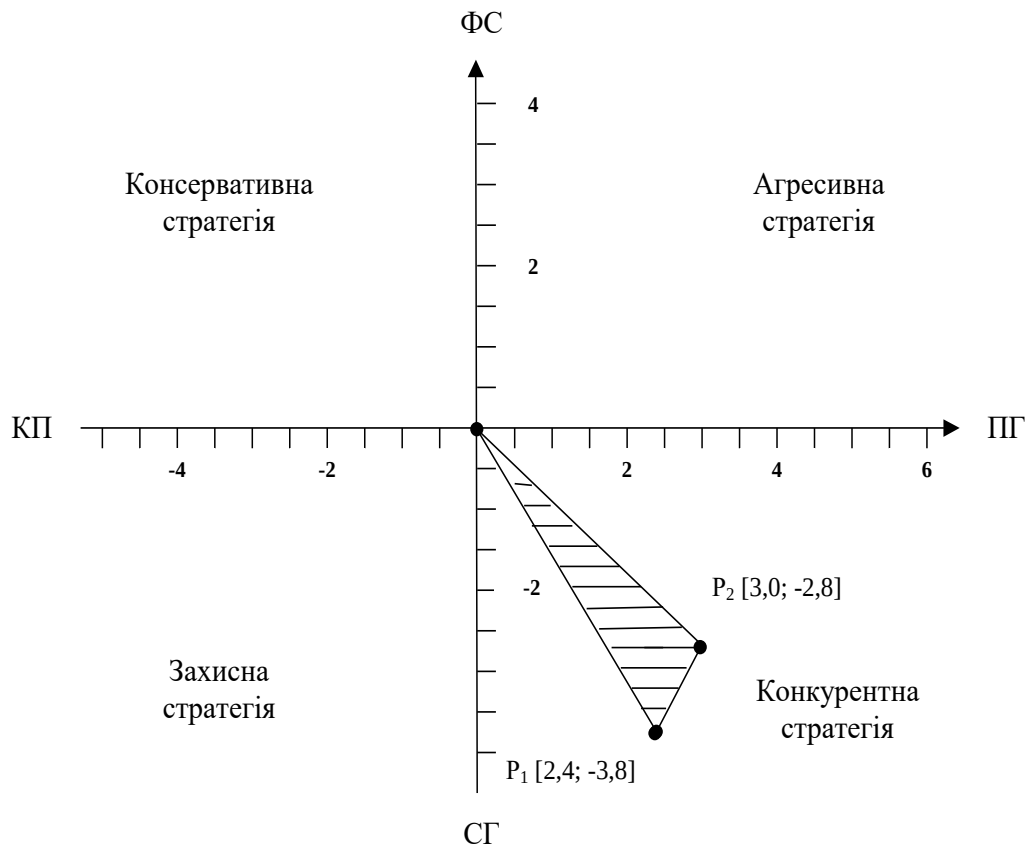


Рис. 2.2. Трикутник планових стратегій за методом SPACE з використанням довірчих інтервалів для ТОВ «КПМГ-Україна»

Також варто зосередити увагу на інноваційній політиці, зокрема впровадженні нових видів продуктів, які були б популярні на вітчизняному ринку.

Фінансове планування беззбитковості діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» - це процес розробки стратегій та цілей, спрямованих на досягнення прибутковості на рівні нульового збитку або близького до нього. В цьому процесі визначаються оптимальні шляхи управління фінансами підприємства, а також розробляються плани дій для забезпечення стабільності та ефективності його фінансової діяльності. [10, с.226]

У дослідженому ТОВ «КПМГ-Україна» одним зі засобів фінансового планування, які менеджери можуть використовувати для забезпечення

управління розвитком, є аналіз беззбиткового виробництва або взаємозв'язку «витрати - обсяг – прибуток» (Cost - Volume - Profit; CVP - Analysis). Цей аналіз вважається одним з найефективніших інструментів планування, прогнозування та контролю діяльності підприємства. Він допомагає керівникам підприємств знайти оптимальний баланс між змінними та постійними витратами, ціною та обсягом продажів, щоб зменшити бізнес-ризики [52, с.111].

Розрахуємо рівень беззбитковості господарської діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» у 2021-2023 роках та зробимо прогноз на основі розрахованих показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Приклад планування запасу фінансової міцності та беззбиткового рівня
господарської діяльності ТОВ «КПМГ-Україна»

Показник	Роки			Відхи- лення, +/-	Серед- ній темп зрос- тання	Прогноз на 2024 рік
	2021 р.	2022 р.	2023 р.			
Виручка від реалізації, тис. грн.	265898	197849	213167	-52731	0,91	194142
Змінні витрати, тис. грн.	176558	143127	155895	-20663	0,95	148089
Валова маржа, тис. грн. (1-2)	89340	54722	57272	-32068	0,83	46053
Коефіцієнт валової маржі (3 : 1)	0,336	0,277	0,269	-0,067	0,90	0,237
Постійні витрати, тис. грн.	36673	25941	29974	-6699	0,93	27918
Межа рентабельності, тис. грн. (5 : 4)	109148	93790	111564	2416	1,02	117693
Запас фінансової міцності, тис. грн. (1-6)	156750	104059	101603	-55147	0,82	76449
Коефіцієнт фінансової міцності, (1:7)	1,70	1,90	2,10	0,40	1,11	2,54

За даними діагностики встановлено, що у плановому 2024 році компанія спроможна забезпечити обсягами господарської діяльності беззбитковий рівень надання послуг. Так, при мінімально беззбитковому розрахунковому обсязі реалізації у сумі 117693 тис.грн ТОВ «КПМГ-Україна» забезпечить обсяги доходів у сумі 194142 тис.грн, що засвідчує запас фінансової міцності у розмірі 76449 тис.грн.

У оперативному плануванні діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» основна увага приділяється прогнозуванню обсягів продажу продукції. Одним із

головних завдань будь-якого планування є спочатку оцінка поточного стану, тобто того, що є на сьогоднішній день, порівняно з планованим.

Для прогнозування обсягів реалізації потрібно вивчити, як формується інформаційна база щодо структури та динаміки реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «КПМГ-Україна». Отримана планова інформація повинна надати уявлення керівництву підприємства про проблемні аспекти та недоліки у господарській діяльності і розробити стратегії для підвищення ефективності управління та планування.

Для виявлення та активізації внутрішньогосподарських резервів проведемо аналіз на основі фінансової звітності підприємства (щорічні та квартальні звіти про фінансові результати). Порівнюючи показники та отримані результати, будемо розраховувати відхилення у вигляді абсолютних величин (різниця між порівнюваними показниками) або у відсотках (відношення порівнюваних показників) [22, с.67].

Використовуючи дані квартальних звітів ТОВ «КПМГ-Україна» про обсяги реалізації, розрахуємо середній рівень інтервальних показників за методикою планування середніх значень. Для цього скористаємося даними табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Обсяги реалізації продукції ТОВ «КПМГ-Україна»
в поквартальному розрізі, тис.грн.**

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Квартали				За рік
	1	2	3	4	
2022 рік	54236	50972	49511	43146	197849
2023 рік	55024	38072	63471	56685	213167

Таким чином, з табл. 2.11 видно, що існує чотири рівні ряду з інтервалом 3 місяці (квартал), а п'ятий рівень – рік (4 квартали, 12 місяців). Для оцінки роботи підприємства визначимо середньомісячні показники кожного кварталу (півріччя) і за рік, а також середньоквартальний чистий дохід у 2023 році.

Отже, середньомісячний чистий дохід в 2023 році (тис.грн.): I квартал – 18341 (55024 : 3); II квартал – 12691 (38072 : 3); III квартал – 21157 (63471 : 3); IV квартал – 18895 (56685 : 3); I півріччя – 15516 [(55024 + 38072) : 6]; II півріччя – 20026 [(63471 + 56685) : 6]; за рік – 17764 (213167 : 12).

Середньоквартальний чистий дохід (тис.грн.): I півріччя 46548 [(55024 + 38072) : 2]; II півріччя 60077 [(63471 + 56685) : 2]; за рік – 53292 (213167 : 4).

Ще одним методом виявлення загальної планової тенденції динамічного ряду обсягів реалізації є розрахунок середньої рухомої. За допомогою послідовного зсуву на один місяць при збереженні сталого інтервалу періоду проведемо узагальнення періодів і результати розрахунків відобразимо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Планування місячних обсягів реалізації ТОВ «КПМГ-Україна»
за допомогою середньої плинної у 2023 р.

Місяці	Чистий дохід, тис.грн.	Обсяги чистого доходу за 3 місяці	Плинні середні обсяги чистого доходу за місяць
Січень	19782	-	-
Лютий	16741	-	-
Березень	18501	55024	18341
Квітень	13333	48575	16192
Травень	12869	44703	14901
Червень	11869	38072	12691
Липень	18712	43450	14483
Серпень	22063	52644	17548
Вересень	22697	63471	21157
Жовтень	18121	62880	20960
Листопад	20486	61303	20434
Грудень	18078	56685	18895
За рік	213167	43901	14634

Аналіз табл. 2.12 показує, що в IV кварталі плинні середні щомісячні обсяги чистого доходу мають найбільше значення (від 18895 тис. грн. в 12 місяці до 20960 тис. грн. в 10 місяці). Саме в цей період вони помітно перевищують плинні середні щомісячні обсяги чистого доходу за рік – 14634 тис. грн. Найменше значення плинні середні обсяги чистого доходу мають в 6

місяці – 12691 тис. грн., що свідчить про зниження обсягів господарської діяльності підприємства в цей час. Загалом розрахунок середніх щомісячних обсягів реалізації підприємства свідчить про нерівномірне ведення господарської діяльності ТОВ «КПМГ-Україна».

Важливою метою планування обсягів реалізації ТОВ «КПМГ-Україна» є оцінка відхилень фактичних даних від планових. Для контролю за виконанням плану використовуватимемо методику динамічних рядів наростаючих підсумків. З процентного співвідношення кожного такого підсумку до завдання на весь плановий період отримуємо ряд чисел, який характеризує хід виконання плану у відносних показниках (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Планування і оцінка обсягів реалізації ТОВ «КПМГ-Україна» за динамічними рядами наростаючих підсумків в 2023 році

Місяці	За планом			Фактично			Відхилення виконання плану		
	тис. грн	наростаючим підсумком		тис. грн	наростаючим підсумком		тис. грн	наростаючим підсумком	
		тис. грн	%		тис. грн	%		тис. грн	%
Січень	19078	19078	8,73	19782	19782	9,28	704	704	0,56
Лютий	17698	36776	16,82	16741	36523	17,13	-957	-253	0,31
Березень	18304	55080	25,19	18501	55024	25,81	197	-56	0,62
Квітень	16261	71342	32,63	13333	68357	32,07	-2928	-2985	-0,56
Травень	16656	87998	40,24	12869	81226	38,10	-3787	-6772	-2,14
Червень	14178	102176	46,73	11869	93095	43,67	-2309	-9081	-3,06
Липень	17684	119860	54,82	18712	111807	52,45	1028	-8053	-2,37
Серпень	19810	139671	63,88	22063	133870	62,80	2253	-5801	-1,08
Вересень	22570	162241	74,20	22697	156567	73,45	127	-5674	-0,75
Жовтень	19064	181305	82,92	18121	174688	81,95	-943	-6617	-0,97
Листопад	21162	202467	92,60	20486	195174	91,56	-676	-7293	-1,04
Грудень	16248	218658	100,00	18078	213167	100,00	1830	-5491	х
За рік	218658	218658	100	213167	213167	100	-5491	-5491	х

Аналіз свідчить, що за планом підприємство встановило реалізацію на рівні 218658 тис. грн., а фактично отримало 213167 тис. грн. Таким чином, у 2023 році спостерігаються негативні відхилення в обсягах фактичного доходу на 5491 тис. грн. На підприємстві спостерігалось негативне відхилення обсягів

реалізації від планових показників у лютому, квітні, травні, червні, жовтні та листопаді 2023 року.

Таким чином, планування та оцінка обсягів реалізації ТОВ «КПМГ-Україна» проведено за допомогою різних методик, які дозволяють виявити відхилення та їх причини, а також розробляти ефективні заходи по збільшенню реалізації продукції в майбутньому.

Економічною та планово-фінансовою роботою у ТОВ «КПМГ-Україна» займається Департамент фінансово-економічного розвитку (рис. 2.3).

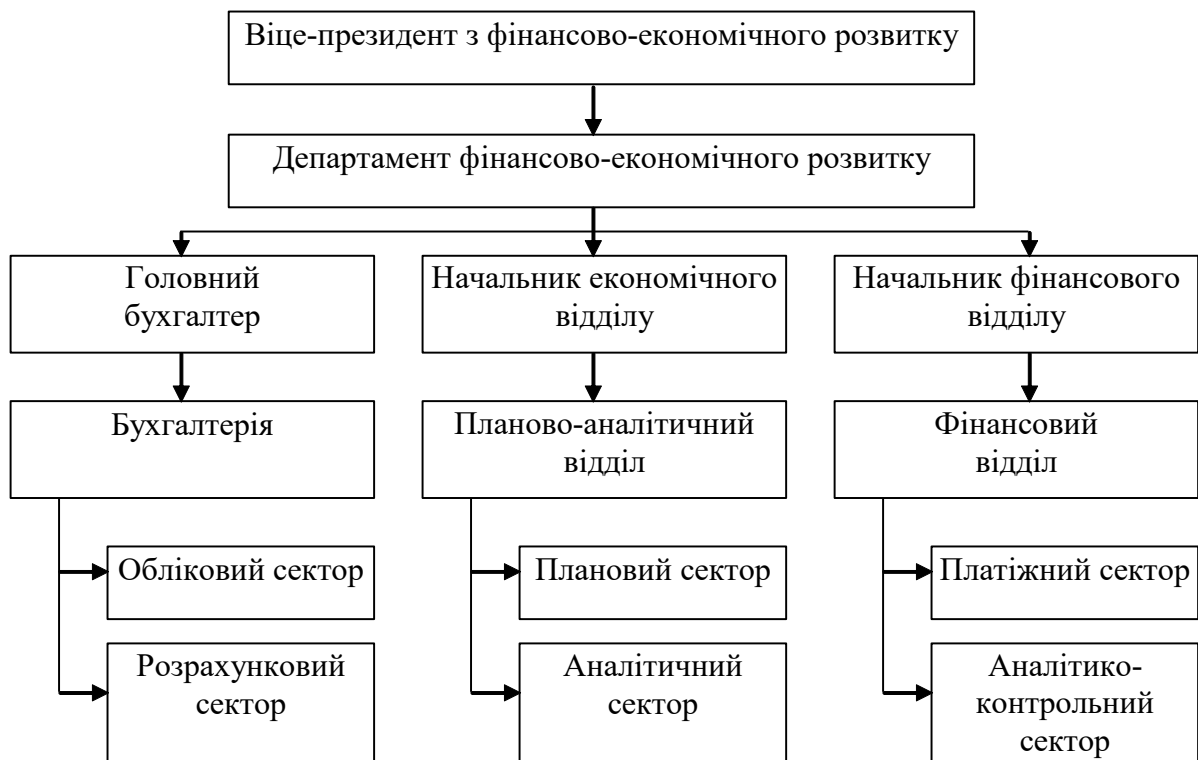


Рис. 2.3. Організаційна структура фінансово-економічного Департаменту, що здійснює управління господарської діяльності ТОВ «КПМГ-Україна»

На посаді віце-президента з фінансово-економічного розвитку ТОВ «КПМГ-Україна» очолює Департамент фінансово-економічного розвитку. Серед його обов'язків - розробка стратегічних цілей підприємства, впровадження великих проектів та моніторинг провідних економічних показників, включаючи оперативну рентабельність надання послуг.

Планово-аналітичний відділ ТОВ «КПМГ-Україна» виконує наступні функції щодо управління плануванням діяльності підприємства:

- виявлення впливу основних економічних показників (обсягу надання послуг, постійних та змінних витрат, ціни, операційного прибутку) на забезпечення беззбитковості, рентабельності підприємства, його самоокупності та самофінансування розвитку;
- обґрунтування доцільності обсягів господарської діяльності, співвідношення простійних та змінних витрат у собівартості кожного виду послуг;
- обґрунтування найраціональнішої для підприємства форми організації бізнес-процесів;
- вибір найдоцільнішого варіанта оснащення підприємства засобами та устаткуванням;
- обґрунтування ефективності інвестиційних проектів з реконструкції підприємства, модернізації устаткування й оновлення асортименту консультаційних послуг;
- пошук резервів підвищення економічної ефективності бізнесу;
- розробка шляхів поліпшення якості послуг;
- обґрунтування й подальший розвиток нормативної бази підприємства (матеріальних, фінансових, трудових витрат);
- обґрунтування ціноутворення щодо окремих видів послуг;
- систематичний аналіз господарської діяльності та фінансового стану підприємства з визначенням показників рентабельності послуг й оборотності капіталу;
- аналіз використання матеріальних ресурсів, розробка пропозицій щодо зниження матеріаломісткості, енергомісткості послуг;
- планування розподілу прибутку за фондами накопичення та споживання, розробка перспективного, поточного та оперативного планів діяльності підприємства;
- організація обліку й контролю економіко-виробничої діяльності за окремими видами послуг та по підприємству загалом.

Спираючись на опрацьовані фінансові показники, у ТОВ «КПМГ-Україна»

складають перспективні, поточні та оперативні фінансові плани. Поточний фінансовий план складається у формі балансу доходів та витрат діяльності.

Заключний результат планової діяльності підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом отриманого доходу або прибутку в розрахунку на одиницю ресурсів. Проте абсолютна сума доходу не характеризує рівень ефективності господарської діяльності. Для зроблення висновку про рівень ефективності системи планування, отриманий фінансовий результат необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність. В таких умовах необхідно розрахувати рентабельність діяльності підприємства, який характеризує, скільки копійок фінансового результату одержує підприємство при понесених витратах у його господарську діяльність у розмірі 1 гривні.

Аналіз рівня ефективності системи планування господарської діяльності підприємства ТОВ «КПМГ-Україна» представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників, що характеризує ефективність системи
планування господарської діяльності ТОВ «КПМГ-Україна»

Показник	Роки			2023 р. до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	23,58	17,60	19,09	-4,48
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	4,24	5,68	5,24	1,00
Коефіцієнт окупності чистого доходу	5,24	6,68	6,24	1,00
Рентабельність операційної діяльності, %	8,76	5,29	6,14	-2,62
Рентабельність господарської діяльності, %	8,16	4,52	5,36	-2,80
Рентабельність підприємства, %	6,19	3,40	3,44	-2,74
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	5,82	3,32	3,35	-2,47
Рентабельність активів, %	6,46	2,65	2,85	-3,60
Рентабельність виручки від операційної діяльності, %	8,06	5,03	5,78	-2,27
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,81	0,85	0,84	0,03
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,92	0,95	0,94	0,02
Коефіцієнт покриття активів	0,90	1,25	1,17	0,27
Рентабельність власного капіталу, %	8,41	3,42	3,73	-4,68
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,69	0,97	0,90	0,21
Загальна економічна рентабельність, %	9,17	4,12	5,09	-4,08
Рентабельність реалізації продукції, %	15,82	10,39	10,95	-4,87

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «КПМГ-Україна» у 2023 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно. Показники рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності мають позитивне значення, що свідчить про значну ефективність господарської діяльності та відповідно дієвість системи планування на підприємстві ТОВ «КПМГ-Україна».

2.4. Обґрунтування та планування заходів щодо перспективного розвитку підприємства

В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція між консалтинговими компаніями набирає обертів, клієнти швидко висувують вимоги, відображаючи посилення боротьби за кращі позиції та необхідність швидкого впровадження передових інновацій. Без детально розробленої організаційно-економічної стратегії, що ґрунтується на комплексному механізмі використання конкурентних переваг, ТОВ «КПМГ-Україна» ризикує втратити швидкість у зміцненні своїх позицій на ринку консалтингових послуг та досягненні ефективного розвитку [38, с.56].

На підставі проведеного аналізу виявлено, що ТОВ «КПМГ-Україна» володіє значними сильними сторонами та внутрішнім потенціалом, що створює можливість акцентувати увагу на посиленні своїх конкурентних позицій на поточному ринку та розробці стратегії диверсифікованого зростання.

На рис. 2.4 зображено основні напрямки планування альтернативних стратегій ефективного розвитку протягом періоду економічного зростання у ТОВ «КПМГ-Україна».

Висновок можна зробити з того, що формування стратегії діяльності компанії ґрунтується на визначенні пріоритетних напрямів розвитку стратегічних господарських підрозділів (СГП), а саме: розвитку нових інформаційно-консалтингових послуг, аудиту та контролінгу бізнес-процесів, і розвитку сфери бізнес-коучингу.

Згідно з практикою, ТОВ «КПМГ-Україна» зазвичай має обмежені ресурси (фінансові, трудові, майнові) для ефективної реалізації всіх запланованих стратегій розвитку. У такому випадку необхідно вибрати найбільш перспективний за прогнозованою економічною ефективністю напрям стратегічного розвитку. У цьому контексті можна застосовувати метод планування «дерево рішень», який базується на ієрархічній структурі та допомагає у вирішенні складних завдань прийняття рішень.

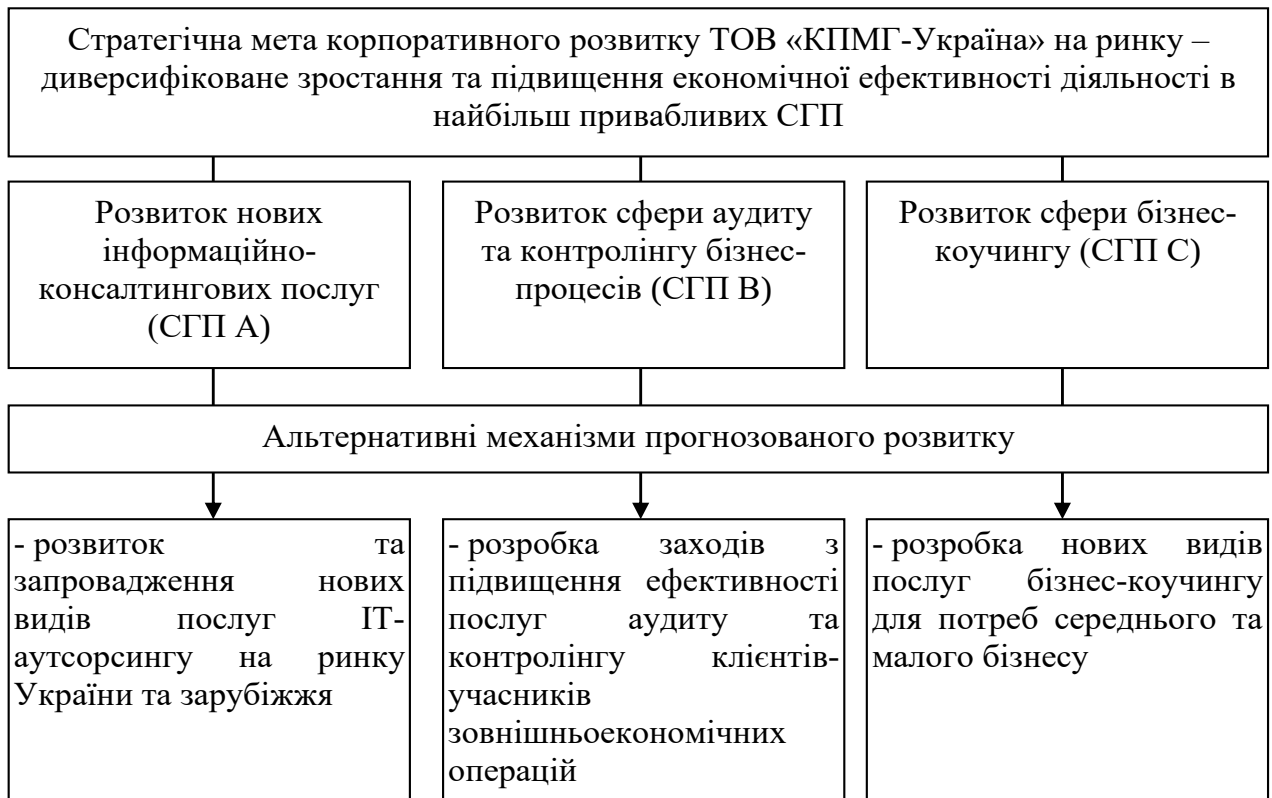


Рис. 2.4. Стратегічні альтернативи прогнозованого розвитку в період економічного зростання ТОВ «КПМГ-Україна»

Звідси можна зробити висновок, що основою формування стратегії діяльності компанії є визначення пріоритетних напрямів стратегічних господарських підрозділів (СГП): у сфері розвитку нових інформаційно-консалтингових послуг; розвитку аудиту та контролінгу бізнес-процесів; розвитку сфери бізнес-коучингу.

Аналіз показав, що ТОВ «КПМГ-Україна» зосереджує свою діяльність зі стратегічного розвитку на трьох альтернативних напрямках:

1. Розвиток нових інформаційно-консалтингових послуг (СГП А).
2. Розвиток сфери аудиту та контролінгу бізнес-процесів (СГП В).
3. Розвиток сфери бізнес-коучингу (СГП С).

Прогнозується, що впровадження кожної з альтернативних стратегічних цілей призведе до збільшення річного чистого доходу компанії на 5%.

Під час реалізації кожної альтернативи (стратегічної цілі) можливі різні сценарії: стабільне зростання, стагнація або високі темпи інфляції.

Імовірність виникнення кожного з цих сценаріїв оцінюється наступним чином: $p_1 = 0,5$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,2$.

Результатом інвестування коштів компанії є рентабельність інвестицій, що виражена коефіцієнтом рентабельності інвестицій (ROI) у відсотках. Значення коефіцієнта ROI розраховано фахівцями ТОВ «КПМГ-Україна».

Для вибору найкращої альтернативи, ТОВ «КПМГ-Україна» зібрало необхідну інформацію та розробило дерево рішень, яке представлено на рис. 2.5:

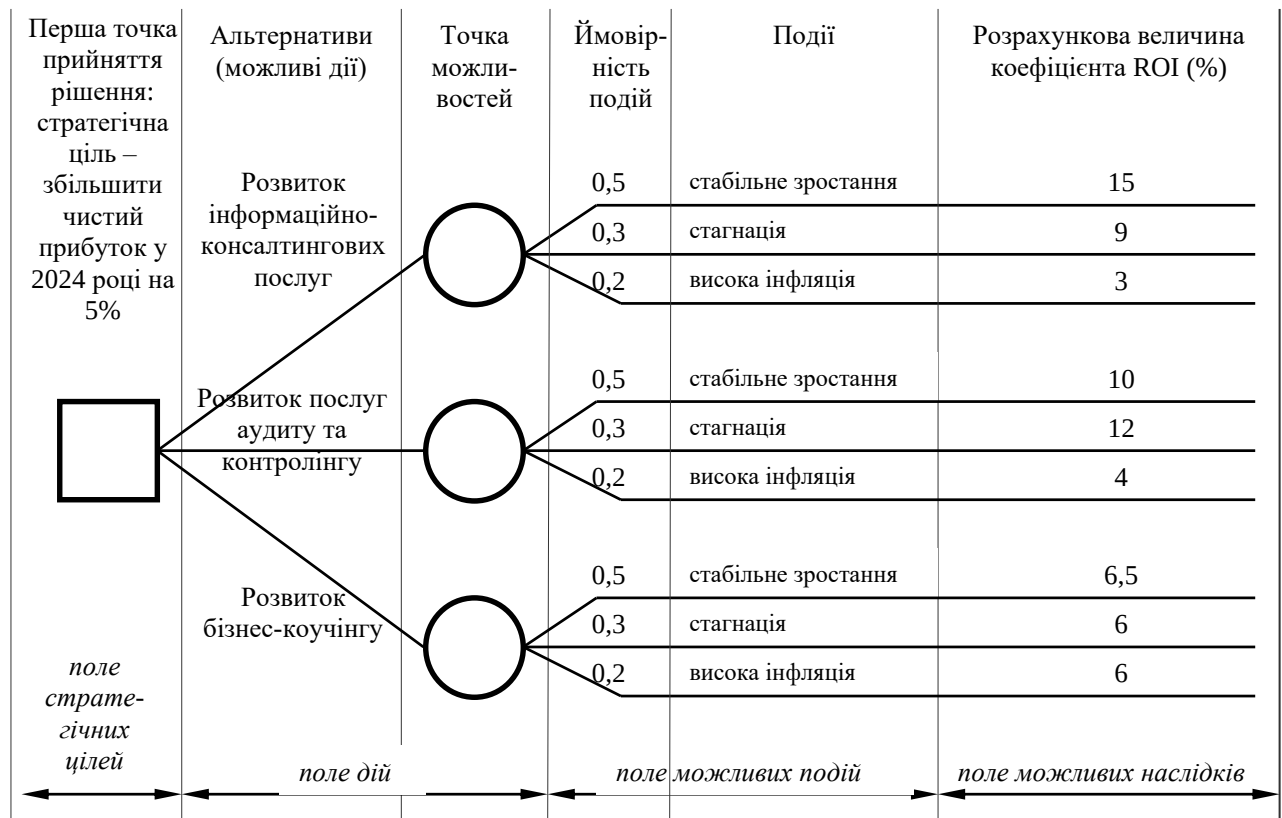


Рис. 2.5. «Дерево рішень» для плануванні альтернативних стратегій розвитку ТОВ «КПМГ-Україна»

Аналіз починається з правого боку і рухається вліво.

1. Визначаємо очікуваний дохід від інвестицій для першої альтернативи, помноживши оцінку рентабельності інвестицій на ймовірність виникнення. У нашому випадку очікуваний дохід від інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2. Визначаємо те саме для другої та третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3. Порівнюємо отримані значення очікуваної ставки інвестицій і вибираємо оптимальний варіант.

Отже видно, що в даному випадку оптимальним є перший варіант, оскільки його втілення гарантує найвищу рентабельність інвестицій. Тому ТОВ «КПМГ-Україна» повинне активно працювати над досягненням стратегічних цілей у сфері розвитку нових інформаційно-консалтингових послуг, що може сприяти зростанню фінансових показників завдяки розширенню обсягів надання таких послуг на ринку. Виходом компанії ТОВ «КПМГ-Україна» на ринок ІТ-аутсорсингу можна вважати найбільш оптимальним альтернативним напрямом для підвищення ефективності її діяльності у майбутньому.

Одним із найбільш перспективних та динамічних сегментів ринку інформаційних технологій є ринок ІТ-послуг, основною формою якого є ІТ-аутсорсинг. Аутсорсинг – це послуга, за якої певні функції або частини бізнес-процесу компанії делегуються зовнішньому підряднику (як правило, спеціалізованій установі – аутсорсинговій компанії-провайдеру) [39].

Одна зі стратегічних бізнес-одиниць (СГП) ТОВ «КПМГ-Україна» представляє собою компанію з розробки та впровадження інформаційних технологій, що спеціалізується на розробці та підтримці програмного забезпечення, наданні консалтингових послуг, підтримці телекомунікаційної інфраструктури.

Послуги ІТ-аутсорсингу, які надаватиме представництво ТОВ «КПМГ-Україна» можна розділити на три види [55]:

- професійні (аутсорсер має спеціалістів вищого професійного рівня, ніж ті, які є в компанії);
- виробничо-технологічні (аутсорсер має необхідні потужності, як в техніці, так і в професійних колах);
- фінансово-адміністративні (аутсорсер може керувати деякими проектами, щоб прискорити їх реалізацію та зменшити витрати).

За результатами дослідження можливий вибір та планування економічної доцільності реалізації запропонованого напряму стратегічного розвитку ТОВ «КПМГ-Україна» у сфері ІТ-аутсорсингу.

Фахівці ТОВ «КПМГ-Україна» шляхом опитування спрогнозували майбутні запити споживачів щодо попиту на нові види інформаційно-консалтингових послуг, що дозволить компанії зробити обґрунтовані висновки щодо розвитку цього виду бізнесу та з'ясувати очікувані запити споживачів.

Було проведено опитування 300 керівників регіональних виробничих і торговельних підприємств, які висловили свою думку щодо можливості замовлення послуг ІТ-аутсорсингу в компанії ТОВ «КПМГ-Україна». Для вибору конкретного підрядника було проведено рейтинг провідних регіональних ІТ-аутсорсингових компаній.

Результати рейтингу регіональних аутсорсингових компаній, серед яких виділено ТОВ «КПМГ-Україна», наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Результати проведеного рейтингування аутсорсингових компаній щодо якості послуг ІТ-аутсорсингу для фірми ТОВ «КПМГ-Україна»

Параметри	Вагомість	Аутсорсингові компанії		
		Компанія EBS	Компанія «Nota Group»	ТОВ «КПМГ-Україна»
Відгуки клієнтів	0-5	4	5	5
Сертифікати та нагороди	0-5	3	3	3
Інноваційність рішень в сфері аутсорсингу	0-5	3	4	5
Проекти корпоративної соціальної відповідальності	0-5	3	3	4
Вартість послуг аутсорсингу	0-5	4	2	3
Гнучкість договірних умов	0-5	4	3	4
Разом	x	21	20	24

За результатами проведеного дослідження встановлено, що рейтинг компанії EBS склав 21 бал, компанії «Nota Group» - 20 балів, компанії ТОВ «КПМГ-Україна» - 24 бали. Таким чином, компанія ТОВ «КПМГ-Україна»

буде обрана більшістю опитаних респондентів для укладання договору про надання послуг ІТ-аутсорсингу.

Для визначення запланованого обсягу послуг ІТ-аутсорсингу ТОВ «КПМГ-Україна» використовує стандартний метод розподілу ймовірностей. Оцінка оптимістичних, песимістичних та найбільш ймовірних прогнозних значень базується на методі експертної оцінки, для чого проведено опитування провідних спеціалістів та керівників підрозділів на підприємстві. Прогнозні значення обсягів надання послуг ІТ-аутсорсингу складають 425 одиниць.

Також проводиться розрахунок бюджету на реалізацію проекту з впровадження послуги ІТ-аутсорсингу, що включає в себе початкові інвестиції. Для цього здійснюється калькуляція собівартості відповідного виду послуги (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Калькуляція планової вартості послуг ІТ-аутсорсингу для замовників

Стаття витрат	Витрати на одиницю послуги, грн.	Витрати на весь обсяг (425 од.), тис.грн.
Витрати на оплату праці ІТ-фахівців	5900	2507,5
Вартість програмного забезпечення	200	85,0
Вартість матеріальних ресурсів	400	170,0
Інші операційні витрати	300	127,5
Загальна собівартість послуги	6800	2890,0
Адміністративні витрати	1000	425,0
Витрати на збут	1200	51,0
Повна собівартість послуги	70200	2983,5
Рентабельність, %	40,0	40,0
Прибуток	28080	1193,4
Ціна (дохід від реалізації)	98280	4176,9

Початкова інвестиція у втілення цього проекту розраховується на основі встановлення пропорції:

$$\frac{\text{Обігові кошти по підприємству (Ф.№1 баланс)}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (Ф.№2)}} = \frac{\text{Початкові інвестиції (обігових коштів)}}{\text{Приріст продукції за рахунок нових асортим.позицій}}$$

З даної пропорції визначаємо планову суму початкових інвестицій, тобто сукупний бюджет проекту з надання послуг ІТ-аутсорсингу, виходячи з фактичних фінансових показників розвитку ТОВ «КПМГ-Україна» у 2023 р.

Оборотні активи за 2023 рік – 127021 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції за 2023 рік – 213167 тис. грн.

Приріст вартості п становить 4176,90 тис. грн.

Отже, загальний бюджет заходу:

$$127021 \times 4176,9 / 213167 = 2488,9 \text{ тис. грн.}$$

Ми визначаємо планові результати від діяльності в проектному 2024 році та порівнюємо їх з базовим значенням 2023 року.

Додаткові повні витрати внаслідок впровадження заходу становлять:

$$127021 \times 4176,9 / 213167 = 2488,9 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати у базовому 2023 році склали 212951 тис. грн.

Визначимо суму повних витрат у проектному році:

$$212951 + 2488,9 = 215439,9 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення повних витрат у проектному році становило:

$$\text{Зміна ПВ} = (2488,9 / 212951) \times 100 = 1,17 \text{ \%}.$$

Приріст чистого доходу від реалізації продукції (надання послуг ІТ-аутсорсингу) становить:

$$9828 \times 425 = 4176900 \text{ грн. або } 4176,9 \text{ тис. грн.}$$

Тобто в порівнянні з базовим роком приріст чистого доходу становить:

$$(4176,9 / 213167) \times 100 = 1,96 \text{ \%}.$$

Чистий дохід від реалізації продукції (надання послуг ІТ-аутсорсингу) у проектному році становить:

$$4176,9 + 213167 = 217343,9 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Зміна прибутку від реалізації становить: } 4176,9 - 2488,9 = 1688,0 \text{ тис. грн.}$$

або

$$(1688,0 / 11122,0) \times 100 = 15,18 \, \%$$

Прибуток від реалізації продукції (надання послуг ІТ-аутсорсингу) в проектному році становить:

$$1688,0 + 11122,0 = 12810 \text{ тис. грн.}$$

Зміна чистого прибутку становить (за ставкою податку на прибуток 18%):

$$1688,0 \times 0,82 = 1384,2 \text{ тис. грн.}$$

або

$$(1384,2 / 7142,0) \times 100 = 19,4 \, \%$$

Чистий прибуток становить:

$$1384,2 + 7142,0 = 8526,2 \text{ тис. грн.}$$

Планові результати від реалізації проекту надання послуг ІТ-аутсорсингу у ТОВ «КПМГ-Україна» наведені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Планові результати від впровадження стратегії розвитку послуг ІТ-аутсорсингу ТОВ «КПМГ-Україна» у 2024 р., тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (надання послуг ІТ-аутсорсингу)	4176,9
Приріст повних витрати послуг надання послуг ІТ-аутсорсингу	2488,9
Приріст прибутку від реалізації продукції (надання послуг ІТ-аутсорсингу)	1688,0
Приріст чистого прибутку	1384,2

Внаслідок виконання плану з реалізації стратегії розвитку послуг ІТ-аутсорсингу очікується збільшення чистого доходу від продажу (надання послуг ІТ-аутсорсингу) протягом проектного періоду на 4176,9 тис.грн. Загальна вартість надання послуг також зросте на 2488,9 тис.грн. Прибуток від реалізації продукції (надання послуг ІТ-аутсорсингу) підвищиться на 1688,0 тис.грн. Чистий прибуток також збільшиться на 1384,2 тис.грн.

Отже, стратегія розвитку компанії передбачає збільшення обсягу продажів (надання послуг ІТ-аутсорсингу) ТОВ «КПМГ-Україна» у порівнянні з 2023 роком.

Розрахунок ефективності стратегії розвитку послуг ІТ-аутсорсингу у ТОВ «КПМГ-Україна» базується на встановленні окупності витрачених коштів та порівнянні запланованих фінансових показників з фактичними даними попереднього року.

Початкові інвестиції для впровадження нових послуг ІТ-аутсорсингу в ТОВ «КПМГ-Україна» становлять 2488,9 тис.грн.

Додатковий чистий прибуток складатиме 1384,2 тис.грн.

Оскільки цей захід не включає в себе будівництво нових об'єктів або розширення потужностей ТОВ «КПМГ-Україна», згенерований чистий грошовий потік у нашому випадку буде такий:

$$\Delta \text{НГП} = \Delta \text{Прч} = 1605,2 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту).

При ставці дисконту – 35%.

$$\begin{array}{l} 1 \text{ рік} \end{array} \quad \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,35)^1} = 0,74$$

$$\begin{array}{l} 2 \text{ рік} \end{array} \quad \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,35)^2} = 0,55$$

$$\begin{array}{l} 3 \text{ рік} \end{array} \quad \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,35)^3} = 0,41$$

$$\begin{array}{l} 4 \text{ рік} \end{array} \quad \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,35)^4} = 0,30$$

$$\begin{array}{l} 5 \text{ рік} \end{array} \quad \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,35)^5} = 0,22$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 1384,2 (0,74 + 0,55 + 0,41 + 0,30 + 0,22) = 3072,9 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) визначають шляхом обрахунку різниці між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями.

$$ЧНВ = 3072,9 - 2488,9 = 584 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності початкових інвестицій розраховуємо простий та дисконтований:

Простий термін окупності початкових інвестицій розраховуємо наступним чином:

$$T = 2488,9 / 1384,2 = 1,79 \text{ року}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій розраховують шляхом відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = 2488,9 / 614,59 = 4,05 \text{ років} < 5 \text{ років,}$$

$$HB_{cp} = 3072,9 / 5 = 614,59 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності розраховується відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = 584 / 2488,9 = 0,23.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = 3072,9 / 2488,9 = 1,23.$$

На базі представлених розрахунків потрібно зробити висновок про ефективність запланованого заходу, що засвідчується відповідними показниками (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Планові показники економічної ефективності впровадження стратегії розвитку послуг ІТ-аутсорсингу ТОВ «КПМГ-Україна» у 2024 р.

Показник	Одиниці виміру	Значення
1. Початкові інвестиції	тис. грн.	2488,9

2. Додатковий прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1688,0
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1384,2
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	3072,9
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	584,0
6. Термін окупності дисконтований	роки	4,05
7. Термін окупності простий (недисконтований)	роки	1,79
7. Індекс доходності	-	0,23
8. Індекс прибутковості	-	1,23

На основі наведених розрахунків щодо реалізації у життя плану розвитку послуг ІТ-аутсорсингу ТОВ «КПМГ-Україна» слід зробити відповідні висновки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна і складає 584,0 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 4,05 року, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ID = 0,23$, що свідчить про достатню ефективність проекту.

4. $PI = 1,23 > 1$, що є прийнятним і свідчить про достатню ефективність проекту.

Отже, встановлені індикатори в табл. 2.18 відображають ефективність та доцільність впровадження даного запланованого заходу.

Отже, загалом ключові планові показники ефективності реалізації проекту ТОВ «КПМГ-Україна» покращаться, що робить запропоновану стратегію рекомендованою для впровадження. Ця стратегія гарантує досягнення визначених стратегічних цілей з підвищення ефективності господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки сучасного стану та напрямів удосконалення системи планування підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що міжнародна компанія «KPMG» працює в Україні з 1992 року та представлена бізнес-відділенням ТОВ «КПМГ-Україна» в м. Київ, яке надає комплекс консультаційних послуг. У своїй діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» дотримується трьох основних принципів: забезпечення високої якості послуг, глибоке розуміння проблем клієнтів та чесність і сумлінність у бізнесі.

2. Аналіз показав, що чистий дохід зріс на 7,5% у порівнянні з 2022 роком, але зазнав спаду на 19,83% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про тимчасові труднощі або неефективне управління в період війни. Валовий прибуток збільшився на 15% порівняно з 2022 роком, але відносно 2021 року відбувся значний спад на 32,63%. Це може свідчити про проблеми з управлінням витратами або зниженням обсягів продажів. Чистий прибуток відобразив аналогічні тенденції, зменшившись на 53,87% порівняно з 2021 роком і зросли на 8,4% у порівнянні з 2022 роком.

3. Узагальнено, що система планування господарської діяльності консалтингової компанії ТОВ «КПМГ-Україна» базується на комплексному підході, який враховує потреби клієнтів, ринкові умови, а також внутрішні фактори самої компанії. Визначена система планування дозволяє ТОВ «КПМГ-Україна» ефективно управляти своєю діяльністю, забезпечуючи високий рівень якості консультативних послуг та задоволення потреб клієнтів.

4. Обґрунтовано, що система стратегічного планування - це комплексний підхід до формулювання та реалізації стратегії організації, спрямований на досягнення її мети та завдань. Проведений аналіз за методом SPACE вказує на необхідність ТОВ «КПМГ-Україна» планувати стратегію конкурентного боротьби з метою поліпшення свого становища на ринку та збільшення обсягів реалізації продукції. Один із напрямків такої стратегії - це впровадження нових

технологій у реалізації продукції, підвищення якості товарів, запровадження ефективної маркетингової політики, спрямованої на активне вивчення ринку та потреб споживачів.

5. Встановлено, що у дослідженому ТОВ «КПМГ-Україна» одним зі засобів фінансового планування, які менеджери можуть використовувати для забезпечення управління розвитком, є аналіз беззбиткового виробництва. За даними діагностики встановлено, що у плановому 2024 році компанія спроможна забезпечити обсягами господарської діяльності беззбитковий рівень надання послуг. Так, при мінімально беззбитковому розрахунковому обсязі реалізації у сумі 117693 тис.грн ТОВ «КПМГ-Україна» забезпечить обсяги доходів у сумі 194142 тис.грн, що засвідчує запас фінансової міцності у розмірі 76449 тис.грн.

6. Обґрунтовано, що ТОВ «КПМГ-Україна» у 2023 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно. Показники рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності мають позитивне значення, що свідчить про значну ефективність господарської діяльності та відповідно дієвість системи планування на підприємстві ТОВ «КПМГ-Україна».

7. Аналіз показав, що ТОВ «КПМГ-Україна» зосереджує свою діяльність зі стратегічного розвитку на трьох альтернативних напрямках: розвиток нових інформаційно-консалтингових послуг (СГП А); розвиток сфери аудиту та контролінгу бізнес-процесів (СГП В); розвиток сфери бізнес-коучингу (СГП С). Видно, що в даному випадку оптимальним є перший варіант, оскільки його втілення гарантує найвищу рентабельність інвестицій. Тому ТОВ «КПМГ-Україна» повинне активно працювати над досягненням стратегічних цілей у сфері розвитку нових інформаційно-консалтингових послуг, що може сприяти зростанню фінансових показників.

8. Доведено, що загалом ключові планові показники ефективності реалізації проекту ТОВ «КПМГ-Україна» покращаться, що робить запропоновану стратегію рекомендованою для впровадження. Ця стратегія

гарантує досягнення визначених стратегічних цілей з підвищення ефективності господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи планування підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що планування діяльності підприємства - це комплексний процес, що передбачає систематичне визначення мети та стратегічних цілей підприємства, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, розробку оптимальних шляхів досягнення поставлених завдань і реалізацію цих шляхів через планування конкретних дій та використання наявних ресурсів. Цей процес передбачає управління ризиками, адаптацію до змін у середовищі, координацію функціональних областей організації та постійний моніторинг та коригування стратегій відповідно до нових умов і вимог ринку.

2. Узагальнено, що організація планування діяльності підприємства - це комплекс заходів, які спрямовані на визначення цілей підприємства, розробку стратегії досягнення цих цілей, та створення детальних планів для координації та контролю діяльності підприємства. Цей процес включає аналіз поточного стану підприємства, прогнозування майбутніх умов, визначення ресурсів, необхідних для досягнення цілей, і встановлення методів оцінки ефективності виконання планів.

3. Обґрунтовано, що комплексний підхід до вибору методів та способів планування діяльності підприємства є необхідністю для забезпечення його успішного функціонування та розвитку. Він дозволяє врахувати всі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи більш точне прогнозування та ефективне використання ресурсів. Вибір відповідних методів планування сприяє досягненню стратегічних цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство.

4. Визначено, що регулярне оцінювання ефективності системи планування забезпечує досягнення високої якості управлінських рішень та їх відповідність стратегічним цілям підприємства. Крім того, це дозволяє знизити ризики невиконання планів та підвищити фінансову стабільність підприємства.

Інвестування у вдосконалення системи планування є стратегічно важливим кроком для будь-якого підприємства, яке прагне досягти довгострокового успіху. Таким чином, оцінювання ефективності системи планування є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та процвітання підприємства.

5. Обґрунтовано, що комплексне оцінювання ефективності системи планування на підприємстві є необхідним для забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє виявити відхилення між плановими та фактичними показниками, оптимізувати використання ресурсів та покращити процес планування. Завдяки комплексному аналізу, підприємство може своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та мінімізувати ризики.

6. Визначено, що міжнародна компанія «KPMG» працює в Україні з 1992 року та представлена бізнес-відділенням ТОВ «КПМГ-Україна» в м. Київ, яке надає комплекс консультативних послуг. У своїй діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» дотримується трьох основних принципів: забезпечення високої якості послуг, глибоке розуміння проблем клієнтів та чесність і сумлінність у бізнесі.

7. Узагальнено, що система планування господарської діяльності консалтингової компанії ТОВ «КПМГ-Україна» базується на комплексному підході, який враховує потреби клієнтів, ринкові умови, а також внутрішні фактори самої компанії. Визначена система планування дозволяє ТОВ «КПМГ-Україна» ефективно управляти своєю діяльністю, забезпечуючи високий рівень якості консультативних послуг та задоволення потреб клієнтів.

8. Обґрунтовано, що система стратегічного планування - це комплексний підхід до формулювання та реалізації стратегії організації, спрямований на досягнення її мети та завдань. Проведений аналіз за методом SPACE вказує на необхідність ТОВ «КПМГ-Україна» планувати стратегію конкурентного боротьби з метою поліпшення свого становища на ринку та збільшення обсягів реалізації продукції. Один із напрямків такої стратегії - це впровадження нових технологій у реалізації продукції, підвищення якості товарів, запровадження

ефективної маркетингової політики, спрямованої на активне вивчення ринку та потреб споживачів.

9. Встановлено, що у дослідженому ТОВ «КПМГ-Україна» одним зі засобів фінансового планування, які менеджери можуть використовувати для забезпечення управління розвитком, є аналіз беззбиткового виробництва. За даними діагностики встановлено, що у плановому 2024 році компанія спроможна забезпечити обсягами господарської діяльності беззбитковий рівень надання послуг. Так, при мінімально беззбитковому розрахунковому обсязі реалізації у сумі 117693 тис.грн ТОВ «КПМГ-Україна» забезпечить обсяги доходів у сумі 194142 тис.грн, що засвідчує запас фінансової міцності у розмірі 76449 тис.грн.

10. Обґрунтовано, що ТОВ «КПМГ-Україна» у 2023 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно. Показники рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності мають позитивне значення, що свідчить про значну ефективність господарської діяльності та відповідно дієвість системи планування на підприємстві ТОВ «КПМГ-Україна».

11. Аналіз показав, що ТОВ «КПМГ-Україна» зосереджує свою діяльність зі стратегічного розвитку на трьох альтернативних напрямках: розвиток нових інформаційно-консалтингових послуг (СГП А); розвиток сфери аудиту та контролінгу бізнес-процесів (СГП В); розвиток сфери бізнес-коучингу (СГП С). Видно, що в даному випадку оптимальним є перший варіант, оскільки його втілення гарантує найвищу рентабельність інвестицій. Тому ТОВ «КПМГ-Україна» повинне активно працювати над досягненням стратегічних цілей у сфері розвитку нових інформаційно-консалтингових послуг, що може сприяти зростанню фінансових показників.

12. Доведено, що загалом ключові планові показники ефективності реалізації проекту ТОВ «КПМГ-Україна» покращаться, що робить запропоновану стратегію рекомендованою для впровадження. Ця стратегія гарантує досягнення визначених стратегічних цілей з підвищення ефективності

господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасов А.Є. Планування і контроль на підприємстві: Навч. Посібник. Х.: ХНУМГ, 2014. 277 с.
2. Базилевич В. Д. Економічна теорія: Підручник. Київ, 2016. 719 с.
3. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами. Зб. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Дніпро: ДНУ, 2018. Вип. 119. С. 25–29.
4. Бернар І., Коллі Ж.-К. Тлумачний економічний та фінансовий словник. Французька, російська, англійська, німецька, іспанська термінологія: У 2-х тт. Міжнародні відносини. 2007. 784 с.
5. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
6. Білоус С.П., Северинчук А.А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка–2019»/XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. с. 254-255.
7. Бланк А. І. Управління використанням капіталу. К. : Ніка-Центр; Ельга, 2015. 651 с.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. К.: Атіка, 2014. 378 с.
9. Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 556 с.
10. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : А.С.К., 2014. 376 с.
11. Василик О. Б. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу ПАТ «Укрнафта» в докризовий і кризовий періоди. Вісник ЖДТУ. 2012. № 4 (62). С. 45–48.
12. Васильєв О.В., Німкович А.І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.

15. С. 497–502.

13. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.

14. Вергуненко Н. Трансформація ринку консалтингових послуг. Вісник КНТЕУ. 2021. № 4. С. 15–23.

15. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.

16. Виробничий менеджмент : підручник для студентів вищих навчальних закладів / М.П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова, М.І. Мурашко; Київ : Центр учбової літератури, 2020. 422 с.

17. Витрати : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 : затв. Наказом Мін-ва фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

18. Водянка Л. Д., Никифорак В. А. Планування та контроль у підприємницькій діяльності : навчально-методичний посібник / Чернівці : Чернівецький національний університет, 2018. 199 с.

19. Гаврись П. О., Гаврись М. О., Гаврись О. М. Методи оцінки та контролю витрат у промисловості : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 175 с.

20. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67

21. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

22. Горбонос Ф. В. Економіка підприємств: підручник / Ф. В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н. Ф. Павленчик. К. : Знання, 2014. 463 с.

23. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

24. Дегтярєва І.Б. Економічна діагностика: навч. посібник. Суми : Сумський державний університет, 2022. 112 с.
25. Державна служба статистики України : сайт URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
26. Дєєва Н. М. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Н. М. Дєєва, О. І. Дедіков. К.: Центр учбової літератури, 2017. 328 с.
27. Дмитрієв В. О. Не бійся відчиняти будь-які двері, або Історія створення успішного українського бізнесу. Полтава : ФОП Мирон І. А., 2021. 168 с.
28. Економічний аналіз и діагностика стану сучасного підприємства : навч. посіб. / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В.С. Рижиков, В. А. Панков, А. А. Герасимов, В. В. Ровенська. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 400 с.
29. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 року № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2268-8#Text>
30. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
31. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
32. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
33. Закон України «Про стимулювання розвитку виробництва» від 7 лютого 2002 року № 3023-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3023-3#Text>
34. Залуцький І. Р., Цимбалюк В. М., Шевченко С. Г. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посіб. Львів : Видавництво «Новий світ-2000», 2020. 320 с.
35. Зянько В.В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум. Вінницький національний технічний ун-т. Вінниця : ВНТУ, 2018. 83 с.
36. Іванілова В. В. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. К. : Центр учб. л-ри, 2016. 472 с.

37. Капінос Г. І. Операційний менеджмент. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 352 с.
38. Кармазін В. А., Савицька О. М. Економічний аналіз: Практикум: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 255 с.
39. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії. 2024. № 2. С. 54–58.
40. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
41. Короткевич О. В. Ефективність поточної господарської діяльності: структура, рівень, динаміка. Економіка і прогнозування. 2018. № 3. С. 61–70.
42. Костецька Н. І. Організація системи планування діяльності підприємства. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2018. Т. 23. Вип. 7(72). С. 121-126.
43. КПМГ-Україна. YouControl - сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21534148/
44. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві. К. : Кондор, 2008. 312 с.
45. Кузьмін О.Є. Прогнозування економічних показників діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 9(147). С. 219–228.
46. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми: В. О. Літвінова: Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 2. С. 43-45.
47. Макалюк І. В., Джумакєєва Д. Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Випуск 24. С. 67-75.
48. Макалюк І. В., Круш П. В. Управління трансакційними витратами промислових підприємств: методологія і практика : монографія. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 300 с.
49. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства

та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Випуск 23. С. 140-148.

50. Механізми забезпечення ефективної діяльності підприємств: контрольно-аналітичний аспект : колективна монографія / Луцький національний технічний університет. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 115 с.

51. Міністерство фінансів України : сайт URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>.

52. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник. К. : Центр навч. літератури, 2017. 412 с.

53. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.

54. Олексів І.Б. Сучасні аспекти планування діяльності підприємства: основні тенденції та шляхи вдосконалення. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. №8. С. 217–220.

55. Онищенко В. Консалтингові послуги в Україні. Головбух. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7772-konsaltingov-poslugi>

56. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.

57. Організація та планування діяльності сільськогосподарських підприємств : практикум / І.І. Червен ... та ін. ; за редакцією І.І. Червена. Миколаїв : МНАУ, 2018. 224 с.

58. Офіційний сайт Асоціації консалтингових фірм. URL : <http://acf.ua/>

59. Офіційний сайт компанії KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>

60. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». №22. 2022. С. 72-78.

61. Планування діяльності автотранспортного підприємства : підручник / М. О. Турченко ... [та ін.]. Рівне : НУВГП, 2017. 367 с.

62. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк, Л. Я. Балаш та ін. ; за ред. Н. І. Михалюк. Львів : «Новий світ-2000», 2020. 620 с.

63. Планування і контроль на підприємстві: Навчальний наочний посібник: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 051 Економіка / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. І. В. Макалюк. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 241 с.

64. Планування і контроль на підприємстві: Розрахункова робота : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Економіка бізнес-підприємства» спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. : І. В. Макалюк. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 40 с.

65. Планування і контроль на підприємстві: Частина 1. Бюджетування бізнес-процесів на підприємстві: Комп'ютерний практикум: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 051 Економіка / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; С. В. Поліщук, І. В. Макалюк. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 74 с.

66. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-6#Text>

67. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник. Київ, 1999. 170 с.

68. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/ed20210701#Text>

69. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності : наказ Міністерства фінансів України від 28.03.2013 р. № 433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Text>

70. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

71. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства:

особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 101-105.

72. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: Навч. посібник. К.: Харків, 2018. 258 с.

73. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 688 с.

74. Ставерська Т. Сценарний підхід до прогнозування і планування прибутку підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 2. С. 25–36.

75. Сучасні аспекти управління промисловими підприємствами : монографія / І. В. Макалюк, Н. П. Круш, А. Ю. Погребняк та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 254 с.

76. Цимбалюк Л.Г. Чинники, резерви та шляхи підвищення ефективності підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 3(15). 2019. С. 88-95.

77. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства: підручник. Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". 2009. 598 с.

78. Шевченко Л. С. Економіка підприємства: Навч. посібник. Харків, 2017. 208 с.

79. Школьник І. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.

80. Яцух О. А., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. 2018. 165 с.

ДОДАТКИ

			КОДИ
Підприємство ТОВ «КПМГ-Україна»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2021
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	21534148
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	69.20
Адреса, телефон Україна, 01010, місто Київ, вул.Острозьких Князів, будинок 32/2			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
			</

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	4205	4205
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	42359	28794
Додатковий капітал	1410	109782	141040
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1051	1051
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18918	16708
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	176315	191798
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	6994	5712
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	6994	5712
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	21602	25068
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	19344	14376
розрахунки з бюджетом	1620	6301	6437
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	374	535
розрахунки з оплати праці	1630	725	1107
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	1586	1230
Усього за розділом III	1695	49932	48753
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	233241	246263

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «КПМГ-Україна»			31.12.2022
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	21534148
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	69.20
Адреса, телефон Україна, 01010, місто Київ, вул.Острозьких Князів, будинок 32/2			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	4	
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	4205	4205
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	28794	28641
Додатковий капітал	1410	141040	157748
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1051	1051
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16708	205
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	191798	191850
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	5712	5892
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	5712	5892
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	25068	27074
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	14376	20828
розрахунки з бюджетом	1620	6437	1293
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	535	279
розрахунки з оплати праці	1630	1107	1090
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	1230	1298
Усього за розділом III	1695	48753	51862
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	246263	249604

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «КПМГ-Україна»			31.12.2023
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	21534148
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	69.20
Адреса, телефон Україна, 01010, місто Київ, вул.Острозьких Князів, будинок 32/2			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001	359	359
накопичена амортизація	1002	359	359
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1017	1019
Основні засоби:	1010	71502	65742
первісна вартість	1011	278772	278428
знос	1012	207270	212686
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	72519	123761
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	89519	83246
Виробничі запаси	1101	80917	73571
Незавершене виробництво	1102	1135	2711
Готова продукція	1103	6562	5949
Товари	1104	703	835
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56811	17733
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	18054	16303
у тому числі з податку на прибуток	1136	494	120
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10157	5643
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2130	3196
Готівка	1166	92	74
Рахунки в банках	1167	1733	2900
Витрати майбутніх періодів	1170	564	564
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	52	336
Усього за розділом II	1195	177085	127021
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	249604	250782

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	4205	4205
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	28641	28442
Додатковий капітал	1410	157748	157952
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1051	1051
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	205	750
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	191850	190900
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	5892	6930
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	5892	6930
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	27074	12541
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	20828	36665
розрахунки з бюджетом	1620	1293	1851
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	279	174
розрахунки з оплати праці	1630	1090	670
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	1298	1051
Усього за розділом III	1695	51862	52952
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	249604	250782

			КОДИ
Підприємство ТОВ «КПМГ-Україна»		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	31.12.2021 21534148
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	265898	276748
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	215169	228875
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	50729	47873
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	6321	5612
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	5701	5984
Витрати на збут	2150	8717	9093
Інші операційні витрати	2180	20702	12747
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	21930	25661
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	7	16
Інші доходи	2240	48	50
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1553	1254
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	8	3
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	20424	24470
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4941	5887
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	15483	18585
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	15483	18583
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	188594	204657
Витрати на оплату праці	2505	14648	14950
Відрахування на соціальні заходи	2510	5218	5549
Амортизація	2515	6851	6735
Інші операційні витрати	2520	38370	26345
Разом	2550	253681	258236
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «КПМГ-Україна»		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	31.12.2022 21534148
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	197849	265898
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	168239	215169
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	29610	50729
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5041	6321
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	6166	5701
Витрати на збут	2150	4830	8717
Інші операційні витрати	2180	13457	20702
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	10198	21930
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	4	7
Інші доходи	2240	6	48
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1488	1553
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	5	8
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8715	20424
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2156	4941
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	6559	15483
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6559	15483
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	131569	188594
Витрати на оплату праці	2505	12683	14648
Відрахування на соціальні заходи	2510	2215	5218
Амортизація	2515	4893	6851
Інші операційні витрати	2520	17211	38370
Разом	2550	168571	253681
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «КПМГ-Україна»		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	31.12.2023 21534148
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	213167	197849
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	178991	168239
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	34176	29610
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	6912	5041
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	7543	6166
Витрати на збут	2150	5598	4830
Інші операційні витрати	2180	15221	13457
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	12726	10198
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	6	4
Інші доходи	2240	8	6
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1612	1488
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	6	5
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	11122	8715
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3980	2156
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	7142	6559
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7142	6559
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	139471	131569
Витрати на оплату праці	2505	14164	12683
Відрахування на соціальні заходи	2510	3237	2215
Амортизація	2515	7225	4893
Інші операційні витрати	2520	17928	17211
Разом	2550	182025	168571
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		