

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Управління продажами та
логістика підприємств ІТ-галузі в
Україні.»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ММПЛ-61
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Лихошерстова Юлія Олександрівна

Керівник – доктор економічних наук, доцент
Козак Людмила Василівна

Рецензент – доктор економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2023 р.

Острог – 2023

АНОТАЦІЯ

Лихошерстова Ю.О. Управління продажами та логістика підприємств ІТ-галузі в Україні. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА» Національний університет «Острозька академія» Острог, 2023.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, підрозділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, додатків. Обсяг роботи становить 98 сторінок. Робота містить 40 таблиць, 6 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 71 найменувань.

У вступі стисло представлено актуальність теми дослідження управління продажами та логістика підприємств ІТ-галузі в Україні. Метою дослідження є вивчення теоретичних та методичних основ процесу управління продажами та логістикою підприємств ІТ-галузі. Об'єктом дослідження є ТОВ «КПМГ-Україна». Предметом дослідження є система управління продажами та логістика підприємств ІТ-галузі. Стисло описуються методи дослідження та інформаційна база, яка була задіяна у виконанні роботи.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячен дослідженню теоретичних та методичних засад управління продажами та логістикою підприємств ІТ-галузі, розкриттю сутності та складових елементів управління. У другому розділі розкривається загальна характеристика обраного підприємства, а саме КПМГ-Україна, дається загальна характеристика та розкриваються особливості логістичної діяльності підприємства. У третьому розділі представлені шляхи удосконалення системи управління продажами та логістикою КПМГ-Україна. У висновках стисло подані підсумки дослідження кваліфікаційної роботи.

Ключові слова: логістика, ІТ-галузь, підприємство, управління, продажі, диверсифікація, логістична діяльність.

ABSTRACT

Lykshosherstova Y.O. Sales management and logistics of enterprises in the IT industry in Ukraine. Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management OPP "SALES MANAGEMENT AND LOGISTICS" National University "Ostroh Academy" Ostrog, 2023.

The work consists of an introduction, three sections, subsections, conclusions, a list of used sources and literature, appendices. The volume of work is 98 pages. The work contains 40 tables, 6 figures, 2 appendices. The list of used sources includes 71 items.

The introduction briefly presents the relevance of the research topic of sales management and logistics of enterprises in the IT industry in Ukraine. The purpose of the study is to study the theoretical and methodological foundations of the process of managing sales and logistics of enterprises in the IT industry. The object of the study is KPMG-Ukraine LLC. The subject of the study is the sales management system and logistics of enterprises in the IT industry. The research methods and the information base that were used in the performance of the work are briefly described.

The first section of the master's thesis is dedicated to the study of the theoretical and methodological principles of sales and logistics management of enterprises in the IT industry, revealing the essence and components of management. In the second section, the general characteristics of the selected enterprise, namely KPMG-Ukraine, are disclosed, the general characteristics are given and the peculiarities of the enterprise's logistics activities are disclosed. The third section presents ways of improving the sales and logistics management system of KMPG-Ukraine. In the conclusions, the results of the research of the qualification work are briefly presented.

Keywords: logistics, IT industry, enterprise, management, sales, diversification, logistics activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ	8
1.1. Сутність та складові елементи системи управління продажами та логістикою підприємства	8
1.2. Особливості управління продажами та логістикою підприємства ІТ-галузі	13
1.3. Методичні підходи оцінки ефективності системи управління продажами та логістикою підприємства ІТ-галузі.....	23
Висновки до 1 розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «КПМГ-УКРАЇНА».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» та його ринкового середовища	34
2.2. Оцінка управління продажами ТОВ «КПМГ-Україна»	50
2.3. Особливості логістичної діяльності ТОВ «КПМГ-Україна»	56
Висновки до 2 розділу.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «КПМГ-УКРАЇНА».....	63
3.1. Підвищення ефективності планування продажів та логістичної діяльності ТОВ «КПМГ-Україна».....	63
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження диверсифікації послуг ТОВ «КПМГ-Україна»	66
3.3. Впровадження зарубіжного досвіду щодо удосконалення логістичного забезпечення ТОВ «КПМГ-Україна»	75
Висновки до 3 розділу.....	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Кожен економічний суб'єкт має за основну задачу отримання прибутку, в рамках своєї діяльності здійснює продаж продукції, товарів, або послуг поза своєю сферою. Продажі становлять ключове джерело доходу та основу для отримання прибутку. Керування процесом продажу є важливою складовою у системі управління, оскільки воно безпосередньо впливає на фінансовий результат і стійкість суб'єкта.

Організація діяльності відділу продажів – важлива складова планування діяльності всієї організації в цілому. Побудова системи продажів – професійна організація роботи відділу реалізації продукції в компанії з метою забезпечення гарантованого збуту. Максимізація зростання продажів підприємства сприяє зростанню прибутку підприємства, при збалансованому використанні ресурсів компанії.

Бажання підприємств до стабільності і успішного конкурування спонукає їх до мотивації та пошуку подальшого розширення своєї присутності на світових ринках та розвитку міжнародних операцій, включаючи логістику. Для цього необхідно винайти новітній підхід до організації логістичних процесів на основі впровадження міжнародних стандартів інтеграції українських підприємств у глобальну економіку.

Проблему організації процесів служби логістики розглядали в різні періоди вітчизняні та зарубіжні вчені. Дослідженнями в даній сфері займалися такі вчені, як Д. Бауерсокс, Д. Ламбер, Т.В. Левитт, Дж.Р. Сток, а також українські дослідники, а саме: Дубневич Л. І., Крикавський Є. В., Омельченко В. І., І. В. Петрик, Яновський Б. В. та інші. Проте й досі залишаються недостатньо дослідженими питання саме управління продажами та логістика підприємств ІТ-галузі в Україні.

Метою дослідження є вивчення теоретичних та методичних основ процесу управління продажами та логістикою підприємств ІТ-галузі, а також

обґрунтування пропозицій щодо удосконалення означених процесів на досліджуваному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

1. Дослідити основу та складові частини системи управління продажами та логістикою підприємства.

2. Розглянути особливості управління продажами та логістикою підприємства ІТ-галузі.

3. Охарактеризувати методичні підходи оцінки ефективності системи управління продажами та логістикою підприємства ІТ-галузі.

4. Навести загальну характеристику діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» та проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища у процесі його функціонування на ринку ІТ-послуг в Україні.

5. Дослідити особливості та оцінити процес управління продажами та логістичної діяльності ТОВ «КПМГ-Україна».

6. Запропонувати програму підвищення ефективності продажів та логістичної діяльності на ТОВ «КПМГ-Україна».

7. Обґрунтувати доцільність впровадження диверсифікації послуг на ТОВ «КПМГ-Україна».

Об'єктом дослідження є ТОВ «КПМГ-Україна».

Предметом дослідження є система управління продажами та логістика підприємств ІТ-галузі.

У роботі використовувались такі **методи дослідження**, як: історичний аналіз – для вивчення засад планування логістичної діяльності підприємства; аналіз та синтез – для надання загальної характеристики підприємства; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання; методи статистичного та економічного аналізу, такі як аналіз абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз, використовувались для оцінки фінансово-економічного стану підприємства,

бази апробації та визначення ефективності процесу планування логістичної діяльності підприємства.; метод логічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод – для обґрунтування доцільності впровадження рекомендованих заходів на підприємстві; графічний – для побудови діаграм.

Інформаційною базою написання роботи є наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері планування логістичної діяльності компаній; законодавчі та нормативно-правові документи, які регламентують діяльність цих компаній. їхня статистична та фінансова звітність; періодичні видання, а також інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, підрозділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, додатків. Обсяг роботи становить 98 сторінок. Робота містить 40 таблиць, 6 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 71 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ

1.1. Сутність та складові елементи системи управління продажами та логістикою підприємства

Як відомо, для успішного функціонування підприємства на будь-якому ринку необхідна ефективно сформована система управління його продажами. Управління продажами має універсальний характер з точки зору сфери застосування. Грамотне вибудовування процесу продажів і вибір технології продажів має серйозне значення як у виробничій сфері, так і сфері послуг.

Посилена увага управління продажами починається з періоду кризи 1929-1933 в умовах формування ринку недосконалої конкуренції, що призвело до розуміння необхідності зміщення акцентів з виробничої функції на функцію продажів [14].

Під час ринкових перетворень в системі взаємодії між виробником і споживачем з'являлись нові механізми, але продажі залишалися ключовим елементом управління. Спочатку основним фактором, що впливав на збільшену увагу до продажів, були їхні фінансові показники. Проте з часом стало очевидним, що продажі впливають не лише на результативність підприємства, але і на його конкурентну позицію, задоволеність споживачів, їхнє ставлення до товару та виробника, а також репутаційні активи компанії. За словами Г.Дж. Болта, недостатня ефективність управління продажами може призвести до загрози життєдіяльності всього підприємства. Таким чином, стає очевидним, що управління продажами стає необхідним ключовим елементом системи управління підприємством [1].

Продажі – це складне і багатогранне поняття, яке можна трактувати залежно від теоретичного підходу та напрямків наукових досліджень наступними способами:

- 1) як процес обміну товарів на гроші (економічний підхід);
- 2) як зміна права власності на товар (юридичний підхід);
- 3) як задоволення потреб клієнта (сервісний підхід);
- 4) як використання комунікацій для ознайомлення клієнта з перевагами товару або послуги (комунікаційний підхід);
- 5) як встановлення довірчих відносин з клієнтом та задоволення його потреб (маркетинговий підхід).

У науковій та діловій літературі категорія "Продаж" отримує значну увагу як з боку зарубіжних дослідників (таких як Болт Г. Дж., Дерінг П., Лансестер А., Меннінг Дж., Шандезон Ж. та інші), так і українських (Вишнеvsька Н. Л., Кравченко А. В., Луців О. В., Яновський Б. В.) Різноманітність поглядів свідчить про складність і багатогранність категорії "Продаж". Її можна тлумачити як угоду, комунікативний процес, процес задоволення потреб споживача, комплексні заходи, переговорні процеси у межах комерційної діяльності та у свою чергу й саму комерційну діяльність.

Вважаємо також необхідним зупинитися на питанні диференціації понять «продаж» і «збут». Зміст і співвідношення понять в різних джерелах можуть істотно відрізнитися: наприклад, використовуватися як тотожні, збут представляється як пасивна форма продажі, продаж розглядається як один з елементів системи збуту, збут використовується стосовно до промислових підприємств, тоді як продаж до торгівлі та обслуговування. В рамках цієї роботи будемо розглядати продаж як частину системи збуту, завершальну зусилля компанії щодо реалізації готової продукції та послуг через розподільну структуру та має націленість на отримання конкретного результату на взаємовигідних умовах і підтвержену договором.

На нашу думку, саме такий погляд на продаж як наукову категорію відображає сучасний підхід до організації процесу обміну продукту на грошовий еквівалент з метою отримання прибутку (з точки зору компанії) і задоволеності клієнта (з точки зору споживача).

Ретроспективний аналіз процесу управління продажами свідчить про еволюційний розвиток підходів до практики здійснення продажів. На сьогоднішній день найбільш вкоріненим, і як наслідок, розробленим є маркетинговий підхід до управління продажами. Це дозволяє розглядати продажі як складну діяльність, яка передбачає не тільки реалізацію продукції, але і встановлення взаємовигідного співробітництва між продавцем і покупцем з урахуванням інтересів останнього і стратегічного бачення розвитку продажів в перспективі.

Управління продажами з точки зору маркетингу – це діяльність з планування, організації та контролю за процесом реалізації продукту з метою задоволення потреб споживачів. З точки зору маркетингового підходу до управління продажами базується на ідеї, що споживача можна стимулювати до придбання продукту, який задовольнить їхні потреби, шляхом інформування, підвищення зацікавленості та переконання. З цим пов'язується зосередження основної уваги з боку компанії на психологічних аспектах побудови взаємин за допомогою ефективних технік продажу. Спираючись на основні актуальні підходи сьогодення, консультативні продажі, концептуальні продажі, SPIN і SNAP-продажі, челлендж-продажі та клієнт орієнтовні продажі стають все більш популярними та затребуваними методами у сфері продажів. [15; 36]. В таких типах продажів ключовим аспектом є активне залучення клієнта на всіх етапах процесу продажу, використання експертного підходу до укладання угоди та роботи досвідом споживача. [2].

Таким чином, у маркетинговому підході до управління продажами існує залежність ефективності продажу від професіоналізму фахівця, що займається ними, вибору раціональних способів і методів доведення товару до споживача, обраної системи взаємин зі споживачами та організації контролю за діяльністю у сфері продажів. Це дозволяє виділити основні елементи управління продажами при реалізації маркетингового підходу.

Формування цифрової економіки та широке застосування мережевих механізмів управління, а також розвиток інформаційних і телекомунікаційних зв'язків – відкривають принципово нові мотивації і можливості для споживачів [7]. Сьогодні споживач, використовуючи можливості сучасних інформаційних технологій, часто є ініціатором встановлення відносин з продавцем і повноправним учасником створення продукту, в якому він має потребу. Таким чином, отримуючи доступ до великого обсягу інформації, споживачі формують більш критичне ставлення до компаній-виробників та їх продукції. Їх цінності можуть змінюватися, відображаючи більш прискіпливі потреби та очікування. [12]. Відбувається зміщення в ланцюжки «ціна – якість – сервіс» на ланцюжок «сервіс – якість – ціна» [32].

Інноваційний спосіб мислення споживача, та його позиції орієнтовані на цінності, призвели до еволюції поглядів на маркетингову концепцію "sales funnel". Тепер вона уявляється як більш динамічний та взаємопов'язаний процес, що враховує взаємодію споживача з брендом на всіх етапах, включаючи підтримку клієнтів та лояльність. Концепція була розроблена у 1898 р. економістом Е. Льюїсом [4] і неодноразово доповнена і допрацьована такими фахівцями, як А. Шелдон, Р. Батлер (1911), Г. Адамс (1916), В. Таусед (1926), А. Петерсон (1959 р.), в умовах інформатизації суспільства також зазнала змін.

У 2018 році співробітники консалтингової компанії "Square2Marketing" визначили, що процес прийняття рішення про покупку ускладнився та став циклічним. Вони розробили модель під назвою «Cyclonic Buyer Journey», яка включає 8 стадій та відображає потік інформації, що впливає на покупців [13]. Це призводить до того, що процес продажу починає контролюватися покупцем, а не продавцем. З цього робиться висновок, що на кожному етапі взаємодії зі споживачем необхідно розробляти персональний набір прийомів та тактик вибудовування відносин, орієнтованих на індивідуальні потреби клієнта.

Для ефективного управління продажами та реалізації цієї моделі з'являється потреба у міжфункціональній інтеграції різних відділів компанії, які беруть участь у продажах. Сучасні продажі повинні містити у собі три основні складові. Першою виступають безпосередньо продаж, як акт обміну, другою маркетинг, як систему взаємодії та сервіс, як систему передпродажного обслуговування споживача, а також збір зворотного зв'язку, для забезпечення повного циклу клієнтського досвіду.

Умови розширення територій збуту, що зумовлені активним розвитком інтернет-торгівлі та зростанням вимог споживачів до сервісної складової процесу продажів, підкреслюють важливість логістичної складової в управлінні продажами. Ця складова відповідає за задоволеність вимог споживача якістю поставки продукції шляхом підтримки запасів у пунктах реалізації відповідно до їхніх купівельних уподобань і доставки товару споживачеві. Саме якість поставки робить серйозний вплив на можливість здійснення повторної покупки і формування думки про іміджеві характеристики продавця.

Так, зміщення мети продажу з обсягу продажів на прибуток відображається у зростаючій значущості сервісу в процесі продажів. Із цього можна зробити висновки, що компаніям необхідно переглянути свої підходи не лише до виробництва технологічно вдосконаленої продукції та асортименту пропозицій, але й до визначення спектру послуг, що мають актуальний попит. Оптимізація витрат на логістичну складову процесу продажу (доставка, обслуговування, управління запасами та інше) також може сприяти збільшенню прибутку від продажу.

Логістичний сервіс в процесі продажу повинен базуватися на стратегіях індивідуального обслуговування і тотального задоволення попиту, що дозволяють максимально адаптуватися під вимоги споживачів. Тільки ці стратегії абсолютно надійні щодо якості, кількості пропонованих послуг, організації, техніки і технології виконання замовлення. Для реалізації зазначених стратегій повинні бути використані цифрові технології. Вже

сьогодні можна відзначити, що компанії освоїли ряд цифрових технологій, що дозволяють поліпшити якість сервісу при організації продажів, таких як система управління складом WMS, управління автопарком TMS, онлайн-сервіси для клієнтів, але потенціал до розвитку ще далеко не вичерпаний.

Так, великий потенціал у сфері продажів має технологія Інтернет речей. Застосуванням цієї технології дозволить відстежувати актуальну інформацію про пропозицію продавців і запитах споживачів з метою планування продажів і їх логістичної підтримки.

Застосування цифрових технологій в логістиці при сервісній підтримці продажів дозволить гарантовано надавати споживачеві індивідуалізований пакет послуг, з правом вибору унікальних для споживача опцій і мінімізацією факторів тиску на нього. Принцип клієнтоорієнтованості буде застосовуватися в повному обсязі, забезпечуючи можливість враховувати навіть незначні на погляд продавця вимоги споживачів.

1.2. Особливості управління продажами та логістикою підприємства ІТ-галузі

В умовах стрімкого і динамічного розвитку інформаційних технологій і підвищення їх ролі в ефективному функціонуванні всіх сфер діяльності суспільства набуває актуальності вивчення ключових тенденцій розвитку ІТ-ринку.

Цифрова економіка є загальносвітовим трендом, а цифровий бізнес – абсолютно новою бізнес-моделлю. Визначення поняття «цифровий бізнес» було дано вперше в 2014 році Gartner, дослідницькою та консалтинговою компанією, основним напрямком діяльності якої є сфера інформаційних технологій. Дане визначення виглядає наступним чином: «Цифровий бізнес – це створення нових бізнес-моделей шляхом злиття цифрового і фізичного світів» [3].

Сучасний український ринок інформаційних технологій знаходиться на етапі формування потреб по комплексній автоматизації сфери виробництва продуктів і послуг, тому що сьогодні на більшості даних об'єктів існує тільки часткова автоматизація (тобто кожен напрямок, кожен функціональний підрозділ автоматизується самостійно). Велика кількість суб'єктів економіки інформаційно розрізнені і здійснювати управління і контроль їх діяльності досить складно, а тим більше мати єдину картину того, що відбувається в державі, неможливо. Тому саме сьогодні виникає потреба в єдиній стратегії інформатизації системи управління.

Визначення інформаційних технологій (ІТ), а також інформаційно-комунікаційних технологій, полягає у процесах, методах і засобах застосування обчислювальної техніки для виконання функцій збору, зберігання, обробки, передачі та використання даних [2].

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компаній на світовому ринку інформаційних технологій визначають формування, розвиток та зміну їх конкурентоспроможності. На нашу думку, фактори зовнішнього середовища ІТ-компаній – здійснюють безпосередній вплив на функціонування стратегій конкурентоспроможності на світовому ІТ-ринку та включають детермінанти мікро- та макросередовища. Детермінанти мікросередовища – це фактори зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності ІТ-компаній, причому компанії можуть впливати на ці детермінанти. До них належить діяльність діючих та потенційних конкурентів, споживачів, постачальників, посередників. Детермінанти макросередовища є факторами зовнішнього середовища, які визначають формування та розвиток конкурентоспроможності ІТ-компаній, причому компанії не можуть контролювати розвиток цих детермінант. До них пропонуємо віднести економічні, науково-технічні, політико-правові, соціальні та природні детермінанти.

Розглянемо детермінанти мікросередовища діяльності ІТ-компаній, а саме конкурентні фактори за М. Портером [28]. П'ять конкурентних факторів, таких як загроза входження нових гравців на ринок, загроза появи субститутів, влада постачальників та покупців на ринку, а також суперництво в ІТ-галузі, підкреслюють той факт, що конкуренція на світовому ринку інформаційних технологій виходить далеко за рамки існуючих гравців. Конкуренцію у такому широкому сенсі М. Портер визначає як розширене суперництво [18, с. 40].

Взаємодія з діючими конкурентами у світовій індустрії інформаційних технологій, потенційними конкурентами та виробниками субститутів є першою детермінантою мікросередовища ІТ-компанії.

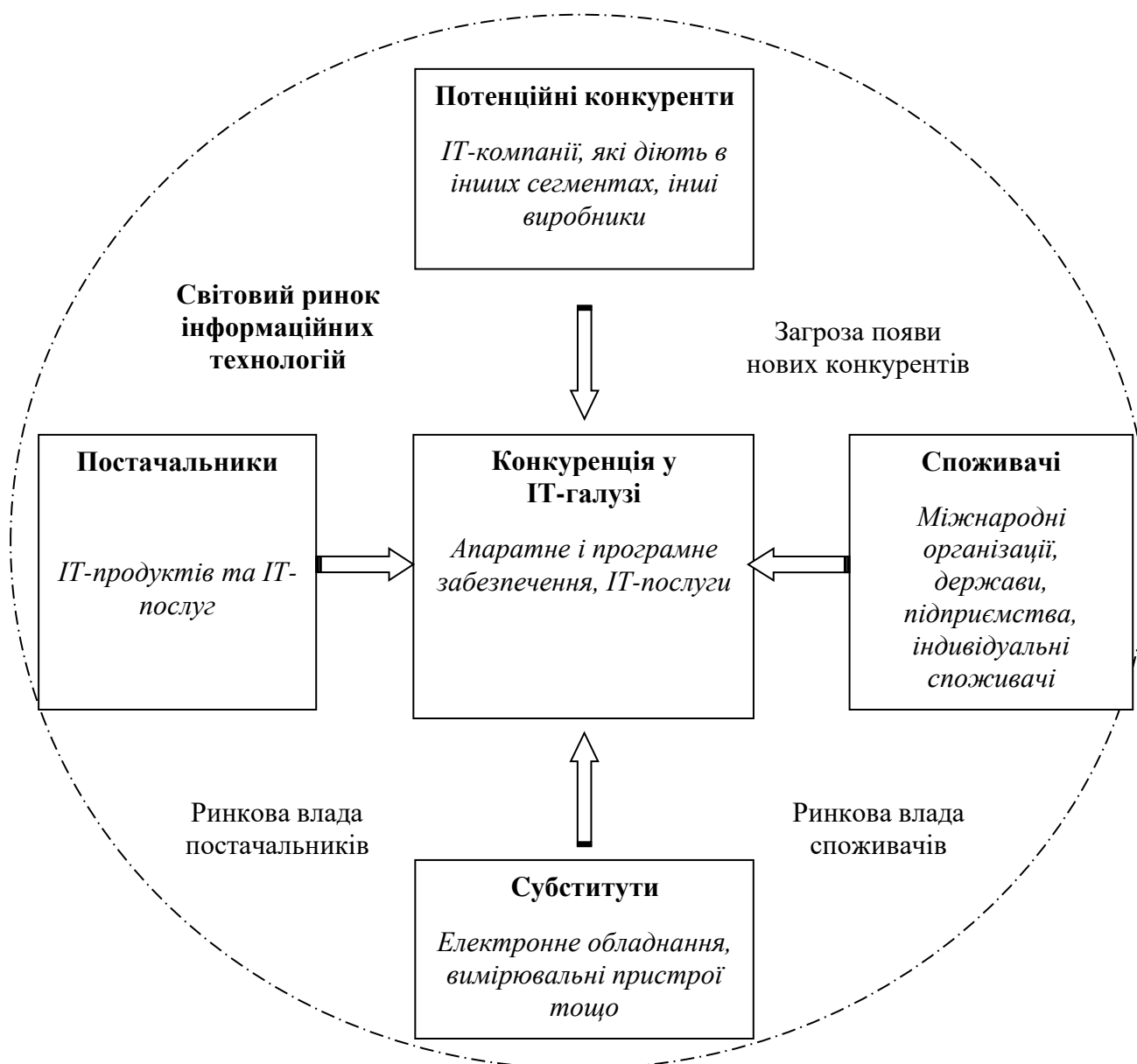


Рис. 1.1. Конкурентні фактори на світовому ринку інформаційних технологій

Джерело: складено автором

На конкурентне середовище ІТ-компаній впливають бар'єри для входу на ринок інформаційних технологій, ступінь «цінового тиску» з боку конкурентів, загроза заміни ІТ-продуктів та послуг субститутами. Бар'єри для входу на ринок інформаційних технологій різні в залежності від сегменту ринку інформаційних технологій. Високі бар'єри діють у сегменті програмного забезпечення, особливо у секторі операційних систем для персональних комп'ютерів, що зумовлено високими витратами на розробку операційних систем та наявністю у провідних ІТ-компаній економії на масштабі.

Наприклад, для того, щоб створити операційну систему, яка буде конкурувати з системами Microsoft Windows, Linux необхідно залучити декілька сотень ІТ-спеціалістів на декілька років. В залежності від своєї функціональності створення нової операційної системи може коштувати від 100 до 200 млн. дол. США, інколи більше. Якщо компанія створить такий ІТ-продукт, а ціну встановить близькою до ціни продукту Microsoft (наприклад 100 дол. США), їй необхідно продати 100 або 200 млн. штук ІТ-продукту тільки для того, щоб повернути кошти, які були інвестовані у виробництво. Для того, щоб отримати прибуток, необхідно продати значно більше ІТ-продуктів. Однак немає гарантії, що ІТ-компанія зможе продати більше, навіть якщо витрати на рекламу дорівнюватимуть витратам Microsoft [28].

Саме тому для сегменту програмного забезпечення світового ринку інформаційних технологій характерна олігополія, конкурентні взаємодії в якій виявляються на основі вертикальної продуктової диференціації у вигляді додатків, ступеня сумісності різних версій базового продукту, рівня мережевого ефекту та інших важливих ознак і характеристик. Зокрема такою олігополією є американська компанія Microsoft. З огляду на масштаби впливу

компанії на розвиток ІТ-ринку у деяких країнах, Microsoft була звинувачена у монополізації ринку. Так, у березні 2004 р. за зловживання Європейська Комісія зобов'язала Microsoft надати Sun Microsystems ліцензію на ІТ та грошову компенсацію. Загальна сума штрафів, накладених на Microsoft у Європі за останні роки, перевищила 2,2 млрд. дол. США [19].

Oracle та SAP займають провідні позиції у секторі корпоративного програмного забезпечення, з ними конкурують IBM та Microsoft. Варто відмітити тенденцію до консолідації у сегменті програмного забезпечення: ті ІТ-компанії, які раніше спеціалізувалися на окремій ніші, намагаються завоювати провідні позиції у інших нішах, у яких нещодавно домінували інші ІТ-компанії. ІТ-компанії, як Microsoft, IBM, Hewlett-Packard, Oracle, SAP та інші, розробляють широкий ряд додатків. Існує чимало малих та середніх підприємств, що спеціалізуються на окремих нішах сегменту програмного забезпечення, яким притаманні низькі бар'єри для входу та висока конкуренція [13].

У цілому для сегменту програмного забезпечення характерним є збільшення обсягів міжнародної торгівлі, поява нових ІТ-компаній та інших розробників програмного забезпечення, які пропонують якісно нові ІТ-продукти, зростання обсягу безкоштовного програмного забезпечення, тобто широке розповсюдження стратегії «доходи від реклами», що сприяє загостренню конкуренції та зниженню цін на програмне забезпечення.

Важливою складовою сегменту апаратного забезпечення на світовому ринку інформаційних технологій є мікропроцесори. У цьому сегменті безумовним лідером є американська компанія Intel, яка контролює більше 70% виробництва і продажу мікропроцесорів на світовому ІТ-ринку. Друге місце займає американська компанія AMD. Домінуюче положення Intel на світовому ІТ-ринку дозволяє компанії фіксувати високі ціни і отримувати надприбуток. За оцінками експертів, за останні 10 років додатковий прибуток, який отримала Intel у результаті монопольного положення на світовому ринку інформаційних технологій, склав 60 млрд. дол. США. Якби

цей сегмент ринку був відкритий для чесної конкуренції, тоді протягом наступного десятиліття економія для споживачів і виробників комп'ютерів склала б 80 млрд. дол. США. Для споживачів вигода від посилення конкуренції полягала б у економії близько 1,5% від роздрібної ціни високопродуктивного комп'ютера [10].

Провідні позиції у сегменті персональних комп'ютерів займають такі компанії, як Hewlett-Packard, Lenovo, Dell, Acer Group та Asus.

На відміну від сегментів апаратного та програмного забезпечення, порівняно легко увійти у сегмент ІТ-послуг. Так, відносно невелика група спеціалістів може створити компанію у сфері ІТ-послуг, яка конкуруватиме з провідними ІТ-компаніями в окремій ніші світового ринку інформаційних технологій. У сегменті ІТ-послуг ціновий фактор відіграє важливу роль, сприяє зростанню обсягу доходів компаній, які здатні надавати кваліфіковані ІТ-послуги достатнього рівня за мінімальною вартістю. Яскравим прикладом успішної реалізації сервісної стратегії є досвід індійських компаній Tata Consultancy Services, Wipro та інших. Вони запропонували на світовому ринку інформаційних технологій ІТ-послуги з розробки програмного забезпечення за ціною у три-чотири рази дешевше, ніж їх конкуренти з розвинених країн світу. Подібна політика разом із втіленням державної програми з підтримки галузі інформаційних технологій заклала основи для появи «індійського» дива [12].

Для сегменту ІТ-послуг характерна наявність значної кількості сервісних компаній, які сприяють загостренню конкуренції у цьому сегменті світового ринку інформаційних технологій. До лідерів у сегменті ІТ-аутсорсингу належать такі компанії, як IBM, Hewlett-Packard, CSC, Accenture та ін. (табл. 1.1). Дані ТНК все більше увагу приділяють хмарним обчисленням, тому, на нашу думку, у 2012-2014 рр. ці ТНК збережуть провідні позиції на світовому ринку інформаційних технологій.

Таблиця 1.1

Провідні компанії у сегменті ІТ-аутсорсингу у 2021 р.

2021	2020	ІТ-компанії	Виручка у 2021 р., млн. дол. США	Частка на ринку у 2021р., %	Зростання виручки у 2021 р., %
1	1	IBM	26 923	10,9	7,8
2	2	Hewlett-Packard	15 107	6,1	2,0
3	4	Fujitsu	10 981	4,5	10,3
4	3	CSC	10 374	4,2	0,0
5	5	Accenture	6 530	2,6	18,2
		Інші	176 640	71,7	8,3
		Усього	246 555	100,0	7,8

Джерело: [31]

Необхідно зазначити, що світовий ринок інформаційних технологій є досить динамічним, постійно з'являються нові ніші, існує можливість зайняти провідні позиції завдяки створенню нових інформаційних технологій, які будуть користуватися попитом у споживачів, і поступово витіснять діючі інформаційні технології, а отже завдяки використанню якісно нових стратегій конкурентоспроможності.

Розглянемо конкурентні стратегії ІТ-компаній. М. Портер виокремлює три можливі стратегії конкуренції: цінове лідерство, диференціацію і сфокусованість. Крім вищезазначених стратегій, для окремих ІТ-компаній характерна стратегія технологічного лідерства, яка направлена на визнання рішень ІТ-компаній у якості галузевого стандарту.

Слід відмітити, що у ІТ-компаніях, діяльність яких зосереджена у різних сегментах світового ринку інформаційних технологій, стратегія цінового лідерства має свої особливості. Зокрема, особливість стратегії цінового лідерства полягає у тому, що для досягнення цінового лідерства не є необхідною умовою зменшення витрат на розробку – зменшення функціональності та інших якісних характеристик, погіршення обслуговування. Причиною для цього є відсутність чи незначна величина змінних витрат – вартості виробництва копій. Виключенням є витрати, пов'язані із сервісним обслуговуванням і підтримкою споживачів.

Для ІТ-компаній, які реалізують стратегії диференціації і сфокусованості, характерна проблема оптимізації процесів розробки ІТ-продуктів. ІТ-компанії, які займаються розробкою ІТ-продуктів на замовлення, у першу чергу намагаються сертифікувати свою систему якості, формалізувати процеси. Розробники замовного програмного забезпечення складають більшість софтверних компаній, які втілюють стратегію сфокусованості [4].

Взаємодія із споживачами є другою детермінантою мікросередовища конкурентоспроможності ІТ-компаній на світовому ринку інформаційних технологій. Ми переконані, що для ІТ-компаній ключовою складовою при формуванні конкурентних стратегій є вибір не тільки ніші на світовому ринку інформаційних технологій, а й сегментація ринку, орієнтація на певну групу споживачів.

Існує три альтернативні стратегії ІТ-компаній, які стикаються з проблемою «надлишку якості» і пов'язаних з нею змін основ конкуренції (рис. 1.2).

Таким чином, можна констатувати, що модель ієрархії закупівель демонструє залежність між етапом життєвого циклу ІТ-продукту та стратегіями, які ІТ-компаніям краще втілювати. Вирішальними для споживачів будуть послідовно функціональність, надійність, зручність і ціна ІТ-продуктів. В залежності від потреб ІТ-компанії, її бізнес-стратегії, головним буде вибір стратегій: просуватися у верхні сектори ІТ-ринку та задовольняти потреби більш вимогливих споживачів, відповідати потребам існуючих споживачів або змінювати потреби ринку щодо функціональності. На нашу думку, останню стратегію здатні втілювати лідери світової ІТ-галузі, виробники «підривних» інформаційних технологій.

Аналізуючи вертикальні сегменти споживачів ІТ-компаній на світовому ринку інформаційних технологій, слід зазначити, що індивідуальні споживачі, підприємства фінансового та державного сектору, сфери послуг,

промисловості та телекомунікацій залишаються найбільшими споживачами ІТ-компаній.

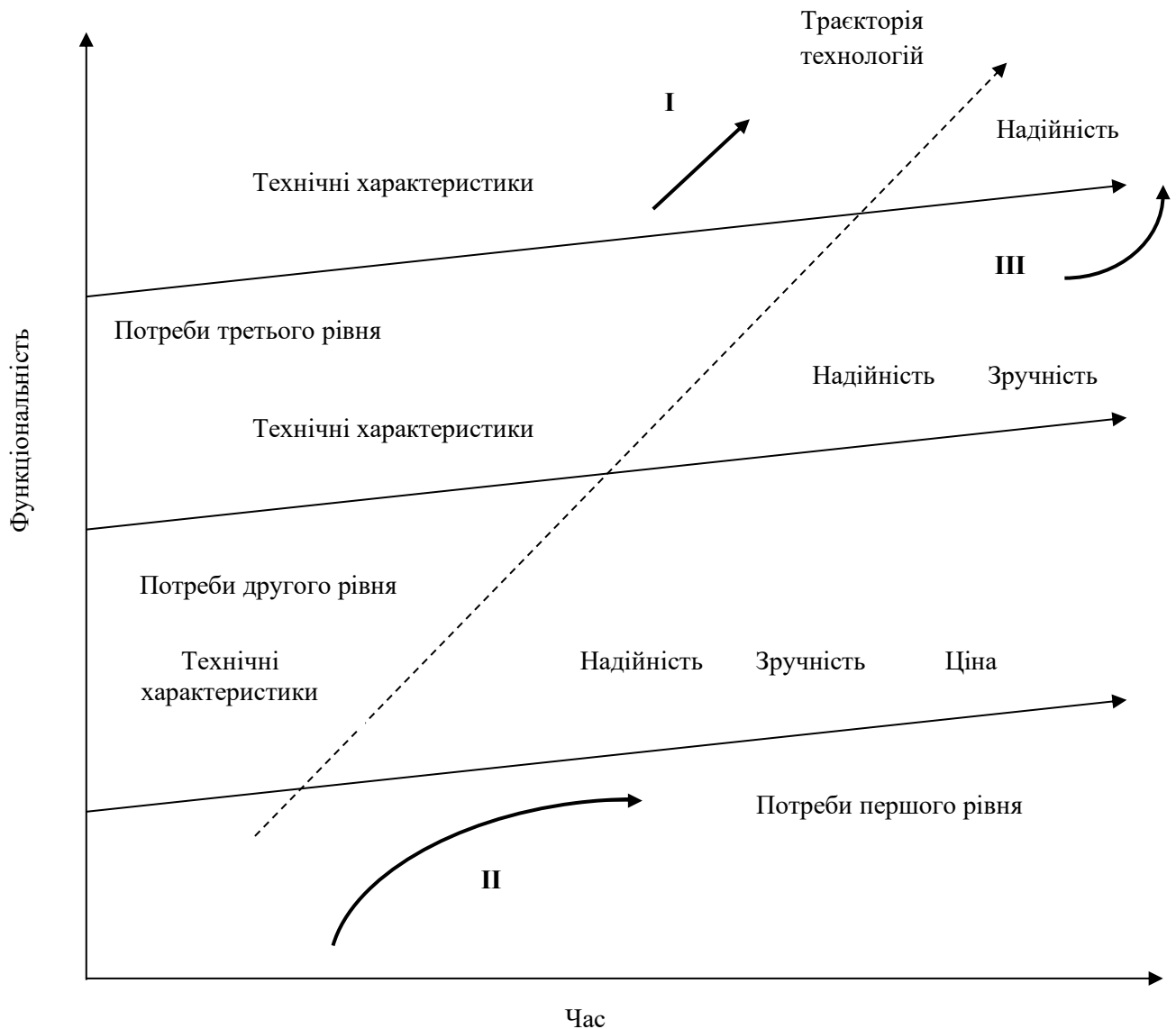


Рис. 1.2. Стратегії управління конкуренцією ІТ-продуктів

Примітки:

1. Пунктирною стрілкою показана траєкторія технологій.
2. I – стратегія перша: просуватися у верхні сектори ІТ-ринку з більш вимогливими споживачами.
3. II – стратегія друга: відповідати потребам споживачів.
4. III – стратегія третя: змінити потреби ринку у функціональності.

Джерело: складено автором

Взаємодія з постачальниками та посередниками є третьою важливою детермінантою мікросередовища ІТ-компаній на світовому ринку

інформаційних технологій. З 90-х рр. ХХ ст. основні відмінності між бізнес-моделями ІТ-компаній були зумовлені саме структурою дистрибуції ІТ-продуктів. Традиційна система дистрибуції ІТ-продуктів – модель непрямой поставки: ІТ-компанії продають свою продукцію дистриб'юторам, які – посередникам, що, у свою чергу, продають ці ІТ-продукти кінцевому споживачу. Зазначена модель непрямой дистрибуції є ефективним засобом дистрибуції великих обсягів обладнання різноманітної конфігурації та програмного забезпечення широкому колу споживачів (рис. 1.3). У систему дистрибуції входять також посередники ІТ-компаній: роздрібні продавці, агенти з продажу та ін. Серед посередників ІТ-компаній варто виокремити Інтернет-посередників, які надають інфраструктуру та платформи у мережі Інтернет. До них належать провайдери хостингу, електронної комерції, посередники, що забезпечують платежі, мережеві платформи та ін. [11].

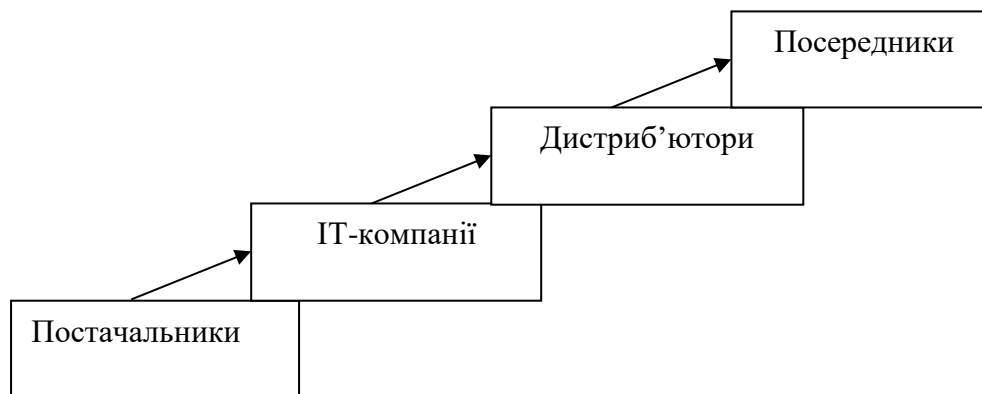


Рис. 1.3. Модель непрямой дистрибуції ІТ-компаній

Джерело: складено автором

Однак непряма дистрибуція має властиві їй недоліки. По-перше, використання моделі непрямой дистрибуції передбачає застосування прогнозу ринкових показників як одного з визначальних факторів під час продажу ІТ-продуктів. Зокрема хардверні ІТ-компанії, такі як Apple та Compaq, часто стикалися з неспроможністю встановити точний прогноз обсягів попиту за продуктового циклу, який постійно скорочується. Це призводило до надлишку товарів на складі та згодом – до необхідності їх

продажу за нижчими цінами. Таким чином, модель непрямой дистрибуції вимагає постійного контролю за залишками ІТ-продуктів.

У 90-х рр. ХХ ст. товари на складі більшості ІТ-компаній зберігалися у середньому 90 днів [6]. Варто відмітити, що сьогодні цей показник є значно менший. Так, за 2021рр. середнє значення кількості складських днів для Apple, Cisco, IBM, Intel, Microsoft і Wipro дорівнювало відповідно 5, 43, 21, 70, 29 та 17 днів. Провідні ІТ-компанії здебільшого оптимізують управління товарами на складі, тобто зменшують кількість складських днів з метою покращення оборотності своїх активів.

Варто відмітити, що на сьогодні вагомою складовою конкурентних стратегій провідних ІТ-компаній стають колективні стратегії, направлені на отримання стратегічних конкурентних переваг на світовому ринку інформаційних технологій завдяки тимчасовому об'єднанню з іншими ІТ-компаніями. Таке об'єднання, з однієї сторони, дозволяє отримати доступ до активів та технологій, а з іншого боку – зменшити витрати.

На наш погляд, розширення мережі стратегічних альянсів дозволяє ІТ-компаніям створити додаткові конкурентні переваги на світовому ринку інформаційних технологій завдяки використанню переваг кооперації з іншими ІТ-компаніями на особливих умовах.

1.3. Методичні підходи оцінки ефективності системи управління продажами та логістикою підприємства ІТ-галузі

Одним з ключових аспектів розвитку ІТ-сектора в Україні є конкурентоспроможність на світовому ринку. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності необхідно враховувати ряд факторів, які можуть надавати вплив на цю галузь [11].

Першим фактором є якість та інноваційність продуктів і послуг, що створюються в українській ІТ-галузі. Для забезпечення високого рівня якості необхідно впроваджувати новітні технології і використовувати передові

методи розробки. Крім того, необхідно приділяти увагу питанням стандартизації, щоб продукти і послуги, створювані в Україні, відповідали міжнародним вимогам.

Другий фактор – це наявність висококваліфікованих кадрів в ІТ-галузі. Конкуренентоспроможність української ІТ-галузі безпосередньо залежить від якості підготовки фахівців, що працюють в цій області. Тому необхідно продовжувати розвивати систему освіти і підтримувати науково-дослідні центри, щоб забезпечити необхідний рівень кваліфікації кадрів.

Третій фактор – це ефективна інфраструктура, яка забезпечує швидкий і безпечний доступ до мережі Інтернет, а також підтримує високу швидкість передачі даних. Для того, щоб українська ІТ-галузь могла конкурувати на світовому ринку, необхідно забезпечити надійний і швидкий зв'язок між містами і регіонами країни.

Четвертий фактор – це наявність ефективної системи правового захисту інтелектуальної власності. Для того, щоб продукти і послуги, створені в Україні, могли конкурувати на світовому ринку, необхідно забезпечити надійний захист інтелектуальної власності.

П'ятий фактор – це наявність ефективної системи державної підтримки розвитку ІТ-галузі. В даний час в Україні діють програми державної підтримки, спрямовані на підтримку і розвиток ІТ-сектора. Однак, незважаючи на наявність цих програм, їх ефективність і результати залишаються під сумнівом. Деякі експерти вказують на те, що багато програм не отримують достатнього фінансування або необхідної підтримки з боку держави. Крім того, існують проблеми з координацією і спільною роботою між різними організаціями та міністерствами, відповідальними за реалізацію цих програм.

Однією з найбільш значущих заходів підтримки є податкова пільга на науково-дослідну та дослідно-конструкторську діяльність. Вона дозволяє знизити податкову базу для науково-технічних організацій, в тому числі і ІТ-компаній, які здійснюють НДДКР. Завдяки цій пільзі компанії можуть

інвестувати більше коштів у науково-дослідні роботи, що в свою чергу сприяє розвитку нових технологій і продуктів.

Ще одним важливим заходом підтримки є надання грантів на науково-технічні дослідження. Такі гранти можуть бути використані для розробки нових технологій та продуктів, а також для навчання та підтримки молодих вчених та інженерів. Існують також гранти для малих та середніх підприємств, які можуть допомогти їм отримати доступ до нових ринків і залучити інвестиції [12].

На додаток до конкурентних факторів, існують різноманітні кредитні програми, які потенційно можна використовувати для фінансування проектів в ІТ-секторі. В рамках цих програм надаються кредити на вигідних умовах з низькою процентною ставкою і тривалим терміном погашення.

Існують також програми фінансової підтримки, спрямовані на розвиток ІТ-інфраструктури в Україні. В рамках цих програм надаються субсидії на створення і розвиток ІТ-парків, інкубаторів, технопарків та інших об'єктів інфраструктури.

Аналіз можливих додаткових заходів державної підтримки розвитку ІТ-сектора в Україні може включати наступні аспекти:

- розвиток наукового потенціалу: державна підтримка наукових досліджень, інноваційних проектів та стартапів у сфері ІТ, створення спільних дослідницьких центрів з вузами та дослідницькими інститутами;
- навчання та підготовка кадрів: створення додаткових програм навчання, курсів підвищення кваліфікації для ІТ-спеціалістів, програм стажування та обміну досвідом, розвиток системи сертифікації кадрів;
- зниження податкових бар'єрів: спрощення податкової системи і зниження податкових ставок для ІТ-компаній, звільнення від податку на прибуток при інвестуванні в науково-дослідні та інноваційні проекти;
- створення сприятливої інфраструктури: будівництво високошвидкісних мереж зв'язку, створення центрів обробки даних,

технопарків та інноваційних центрів, створення умов для проведення конференцій, виставок та заходів у сфері ІТ;

- державні закупівлі: надання ІТ-компаніям можливості брати участь у державних закупівлях та програмних тендерах, що може стимулювати розвиток інновацій у сфері ІТ;

- фінансова підтримка: надання фінансової підтримки ІТ-стартапам і молодим ІТ-компаніям через гранти, пільгові кредити, інвестиційні фонди і венчурні капітали;

- міжнародне співробітництво: створення партнерських зв'язків із зарубіжними ІТ-компаніями та організаціями, проведення міжнародних конференцій та виставок, участь у міжнародних програмних проектах;

- поліпшення законодавства: вдосконалення законодавства, регулюючого діяльність ІТ-компаній, в тому числі законодавства про захист персональних даних, про кібербезпеку та інтелектуальну власність [13].

Отже, ІТ-сектор в Україні є однією з найбільш швидкозростаючих галузей економіки і має величезний потенціал для подальшого розвитку. Перспективи внеску ІТ-сектора в економіку України в майбутньому виглядають світлими. Прогнози показують, що ІТ-галузь буде продовжувати рости і розвиватися в найближчі роки. Розвиток інноваційних технологій, а саме безпосередньо AI (штучного інтелекту), навчання програмуванню, великі дані та Інтернет речей, відкриває нові можливості для розвитку ІТ-сектора та його внеску в економіку України. Ці інновації можуть сприяти підвищенню продуктивності, збільшенню конкурентоспроможності підприємств, а також створенню нових робочих місць та росту економіки країни в цілому.

Глобальні кризові явища показали, що виникла нагальна необхідність упровадження стабільної системи логістичного управління, адже вітчизняні підприємства намагаються конкурувати не тільки на полі внутрішнього ринку, а й на глобальному рівні також. Тобто представляють державу в системі міжнародного поділу праці. Однак варто зауважити, що ці намагання

є дещо гранично закритими від зовнішнього середовища. Як наслідок, втрачається інформаційна прозорість та підвищуються економічні ризики для контрагентів бізнесу, що знижує ефективність керування матеріальними потоками. А сутність логістичного управління полягає, як відомо, у тому, щоб ефективно керувати матеріало-інформаційними потоками [12].

Логістичне управління базоване на основних принципах логістики:

- глобальної інтеграції, координації та оптимізації матеріало-інформаційно провідних систем;
- стійкості й адаптивності виробництва;
- тотальних витрат ресурсів;
- використання теорії компромісів у прийнятті адекватних рішень тощо [21].

Але для успішного функціонування підприємства, а саме для успішного впровадження логістичного управління необхідно виконати кілька умов:

- залучити кваліфіковані кадри саме у сфері знань із логістики і на основі цих компетентних фахівців будувати оптимальну систему логістики;
- впровадити спеціалізоване програмне забезпечення;
- використати нову концепцію управління підприємством на основі реформування керуючої та керованої систем управління підприємством;
- розробити дієві методи формалізації та централізації закупівель;
- гармонізувати обсяги випуску продукції на основі оптимізації асортиментної політики;
- запровадити повторне використання вторинної сировини;
- підвищити стандарти виробництва (стандартизацію) та використання нових технологій;
- змінити тактичні й стратегічні цілі підприємства [7].

Головна мета сучасної логістичної концепції управління полягає в збалансуванні рівня якості «логістичного сервісу» та обсягу логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Вибираючи логістичну концепцію управління з метою розробки альтернатив раціональної організації закупівель і розподілу, вітчизняні підприємства зможуть досягти зниження витрат і покращення якості постачання, підвищити можливості адаптації до потреб ринку, гарантувати певний сервіс споживачам і, таким чином, отримати додаткові конкурентні переваги на ринку. Однак на сьогоднішній день важливо, щоб логістичні інструменти та рівень раціональності були в ядрі виробничого процесу фірми. Тому розвиток технології логістичного підходу в управлінні фірмами супроводжується комплексним розвитком та впровадженням логістичних систем на підприємствах. [13].

Логістичний підхід до управління компанією передбачає раціоналізацію поточкових процесів в межах керованої системи матеріалопровідного ланцюга, інтеграцію його окремих частин на рівнях технічного, технологічного, економічного та методологічного, а також оптимізацію управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками для зменшення витрат часу і ресурсів. Таким чином, логістичне управління спрямоване на ефективне впливання на логістичні потоки, забезпечуючи їхню взаємодію та досягаючи ефекту синергії [21].

Таким чином, цей підхід сприяє зниженню витрат на діяльність та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Логістичне управління є ключовою підсистемою загальної системи управління підприємством. Воно спрямоване на досягнення стратегічних та тактичних цілей розвитку підприємства. Це включає керування інформаційною сферою діяльності, що в свою чергу включає інвестиційну, виробничу, фінансову, інноваційну та кадрову сфери, що сприяє реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства через всі процеси потоків в ланцюгу «закупівля ресурсів –

транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» [28].

Ціль логістичного управління полягає в утіленні та збалансуванні економічних інтересів всіх прямих та опосередкованих учасників бізнес-процесів. Ефективне використання ресурсів є важливою складовою досягнення цілей логістики. У кожному підприємстві загальна мета діяльності конкретизується у підцілях, які враховують потребу у раціональній та оптимальній підприємницькій діяльності, а також особливого відношення до покращення інфраструктури у логістичній системи відповідно до чинного законодавства. Це передбачає створення відповідної матеріально-технічної бази та товарного обміну, а також активне використання інформаційних технологій. Інфраструктурно-логістична діяльність пов'язана з процесом технічного оновлення.

Служба логістики підприємства тісно співпрацює з виробничим плануванням, оскільки будь-яке виробництво залежить від своєчасного постачання сировини, комплектуючих та матеріалів у певній кількості та відповідній якості. Тому служба логістики повинна брати участь в прийнятті рішень щодо запуску виробництва та формуванні графіків випуску готової продукції. Важливою функцією служби логістики є доставка сировини та комплектуючих до робочих місць у цехах, а також переміщення виготовленої продукції до місць зберігання. Відсутність міцного зв'язку між виробництвом та логістикою при виконанні цього ланцюга, може призвести до надмірного накопичення запасів у різних місцях і створення додаткового навантаження на виробництво.

Під час розробки логістичної стратегії треба враховувати такі фактори, як стратегія вищого рівня, середовище, в якому ведеться бізнес та головне – компетенція даної компанії (табл. 1.2).

1. Стратегії вищого рівня задають мету компанію і контекст, з його врахуванням приймаються усі логістичні рішення. Місія визначає спільну мету, а корпоративні та бізнес-стратегії вказують, як планується їх

досягнення. Логістична стратегія працює на підтримку стратегій вищого рівня. Якщо, приміром, бізнес-стратегія передбачає більш високу якість обслуговування клієнтів, то логістична стратегія показує, як логістика буде це робити.

Таблиця 1.2

Фактори, які слід враховувати при розробці логістичної стратегії

Фактори, які слід враховувати при розробці логістичної стратегії	Продукти
	Співробітники
	Ресурси
	Потужності
	Інші сильні внутрішні сторони
Середовище, в якому ведеться бізнес	Споживачі
	Ринкові умови
	Технологія
	Економічний клімат
	Інші зовнішні фактори
Стратегія більш високого рівня	

Джерело: розроблено автором за [16, 33]

2. Середовище, в якому працює компанія, включає в себе такі фактори, які впливають на логістику, але ними логістика керувати не може. Це:

- споживачі – їх очікування, відносини, демографічні характеристики;
- ринкові умови – розмір, місце розташування, стабільність;
- технологія – доступна в даний момент часу, можливі напрямки діяльності, темпи інноваційного розвитку;
- економічний клімат – обсяг валового внутрішнього продукту, темпи зростання, рівень інфляції;
- правові обмеження – професійні обмеження, правова відповідальність і закони про зайнятість;

- конкуренти – їх кількість, легкість виводу нових структур на ринок, сильні сторони;
- акціонери – їх цільовий підхід до інвестицій, мета, бажаний прибуток;
- групи зацікавлених осіб – їх мета, сильні сторони, ступінь підтримки;
- соціальні умови – різні стилі життя клієнтів, які змінюють запити, явно виражені тенденції;
- політичні умови – стабільність, масштаби контролю владними органами, відносини з органами влади [33].

3. Всі конкуруючі компанії діють в одному бізнес-середовищі. Кожна з них може домогтися успіху, якщо буде мати ядро виражені компетенції, які дозволять їй виділитися на тлі конкурентів. Дані компетенції визначаються факторами, якими компанія може управляти і які вона застосовує, щоб відрізнити себе від інших. Особлива компетенція будується на активах компанії, до яких відносяться:

- споживачі – їхні запити, лояльність, взаємовідносини з ними;
- співробітники – їхня кваліфікація, досвід роботи, лояльність;
- фінанси – капітал, борги, потоки готівкових коштів;
- компанія – структура, взаємини, гнучкість;
- продукти – якість, репутація, інноваційність;
- основні засоби – потужність, вік, надійність функціонування;
- технологія – використовувана в даний час, планована, особливі різновиди;
- процеси – структури, використовувана технологія, гнучкість;
- маркетинг – досвід, репутація;
- постачальники – послуги, гнучкість, партнерство;
- інші активи – знання, інновації, патенти [16].

За своєю суттю бізнес-середовище і особливі компетенції показують, яке положення компанія займає в цей час, а стратегії більш високого рівня – яке вона хоче займати в майбутньому. Що стосується логістичної стратегії, то вона вказує на те, як компанія буде покращувати своє поточне становище в логістичній діяльності.

Висновки до 1 розділу

Інформаційні технології постійно розвиваються, що робить індустрію ІТ найбільш бурхливою у світі. Кожен день експерти з усього світу створюють нові технології та інновації, які полегшують наше життя і привносять щось нове. ІТ-індустрія виступає двигуном зростання як в економічному аспекті, так і у світовому, а також і в інших країнах. Багато країн відзначили, що інформаційні технології приносять в економіку високі дивіденди і розпочали розробку глобальних стратегій, спрямованих на збільшення присутності ІТ в економіці. Збільшення ефективності надання суспільству послуг у різних сферах за допомогою інформаційних технологій дозволяє досягти більшої соціальної стійкості в державі.

І хоча досягнення у сфері науки та технічного прогресу мають неабиякий зв'язок з ринком інформаційних технологій, його розвиток не обмежується лише економічними факторами. Інформація у сучасному світі ІТ – є стратегічно важливим об'єктом як для держави, так і для компаній. Технології майбутнього, які ще минулого сторіччя видавались неосяжними, поступово стають нашою буденністю і змінюють все наше життя, починаючи зі сфери побуту, закінчуючи глобальною економікою. Значимість інформаційних технологій зростає з дня у день, тому вивчення цієї економічної галузі і відстеження динаміки її розвитку є дуже важливими в будь-якому виді економічної діяльності.

Логістика зазвичай розглядається через призму досягнення планових цілей у сфері діяльності та оптимізації її основних оперативних процесів, таких як розподіл, транспортування та зберігання вантажів. Стратегічне

цілепокладання і планування пов'язані з рішеннями, наслідки яких відчуються протягом певного часу і які іноді неможливо або важко виправити.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «КПМГ-УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» та його ринкового середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «КПМГ-Україна» – це компанія, яка займається ІТ-консалтингом. Компанія «КПМГ-Україна» надає широкий спектр ІТ-консультаційних послуг, серед яких можна виділити кілька груп та підгруп, включаючи юридичні послуги, бухгалтерський облік, податкове та стратегічне консультування, а також послуги з оцінки бізнесу. Згідно з Податковим кодексом України, компанія входить до групи компаній «КПМГ», разом із компанією АТ «КПМГ-Аудит» та материнською компанією.

Загальну характеристику підприємства ТОВ «КПМГ-Україна» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про компанію

Ознаки	Характеристика
1 Назва компанії	ТОВ «КПМГ-Україна»
2 Місце знаходження (юридична адреса)	01010, м. Київ, вулиця Московська, 17-й поверх, будинок 32/2
3 Дата створення	1992 р.
4 Форма власності	Приватна
5 Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6 Основна сфера діяльності	Надання юридичних послуг, послуг у сфері бухгалтерського обліку, податкового та стратегічного консультування, послуг з оцінки бізнесу.
7 Величина активів, тис. грн.	47139,00 тис. грн.
7.1 у т.ч. частка необоротних активів (%)	30,42%
7.2 частка оборотних активів (%)	69,23%
8 Чисельність персоналу	187
9 Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Основні економічні показники для ТОВ "КПМГ-Україна" за останні три роки наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Економічні показники діяльності ТОВ «КПМГ-Україна»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Активи, всього, тис. грн.	6632	3892	4481	-2151	-32,43
Необоротні активи, тис. грн.	3959	621	511	-3448	-87,09
Вартість основних фондів, тис. грн.	3936	598	488	-3448	-87,60
Оборотні активи, тис. грн.	2673	3271	3970	1297	48,52
Обсяг реалізації, тис. грн.	18193	15483	6465	-11728	-64,46
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	40	39	38	-2	-5,00
Продуктивність праці, тис. грн.	454,83	397	170,13	-284,69	-62,59
Фондомісткість	0,22	0,04	0,08	-0,14	-65,11
Фондовіддача	4,62	25,89	13,25	8,63	186,62
Власний капітал	1939	2082	2082	143	7,37
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	86	86	0	0	-100
Поточні зобов'язання і забезпечення	4607	1809	2399	-2798	-47,93

Джерело: розроблено автором

Скорочення обсягу активів у ТОВ "КПМГ-Україна" у 2022 році порівняно з 2020 роком на 2151 тис. грн може вказувати на ряд факторів. Зменшення основних фондів майже на 88% є значним і може бути наслідком різних обставин, таких як зміни в стратегії компанії, зміна вимог ринку або навіть втрата активів. Для визначення конкретних причин цього скорочення може знадобитися більше детальний аналіз фінансових звітів та контексту, в якому вони були отримані.

Зростання обсягів оборотних активів у 2022 році порівняно з 2020 роком на майже 49% може свідчити про позитивні тенденції у господарській діяльності підприємства. Зазвичай збільшення оборотних активів може вказувати на зростання обсягів продажів або на підвищення рівня операційної активності компанії.

Щодо ефективності використання основних виробничих фондів (фондовіддачі), варто відзначити, що у 2020 році показник становив лише 4,62 грн, що може свідчити про недостатню ефективність використання цих фондів. Однак у 2022 році дане значення зросло до 13,25 грн, що свідчить про поліпшення ситуації і більш ефективне використання основних виробничих фондів. Такі позитивні зміни можуть бути результатом оптимізації виробничих процесів, впровадження нових технологій або удосконалення управлінської стратегії підприємства.

З високою продуктивністю праці, яка сягала 170,13 тис. грн. на одного працівника у 2022 році, можна зробити висновок про ефективне використання робочої сили на підприємстві. Цей показник свідчить про те, що кожен працівник приносить значну додану вартість до діяльності підприємства.

Таким чином, підсумковий аналіз економічних показників діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» за період 2020-2022 років дає підставу стверджувати, що підприємство є ефективним за напрямом використання основних фондів та робочої сили. Однак важливо продовжувати моніторити ці показники і вдосконалювати стратегії управління для подальшого підвищення ефективності діяльності.

Проведемо загальний аналіз структури фінансування майна підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка динаміки та структури капіталу підприємства

Майно	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 року			
	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	До 2020		До 2021	
							Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1. Сукупний капітал – Всього	6632	100	3977	100	4481	100	-2655	-32,43	504	12,67
в тому числі:										
Власний капітал	1939	29,24	2082	52,35	2082	46,46	143	7,37	0	0,00
Позиковий капітал	4693	70,76	1895	47,65	2399	53,54	-2798	-48,88	504	26,60
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	86	1,30	86	2,16	0	0	0	-100	-86	-100
Поточні зобов'язання і забезпечення	4607	69,47	1809	45,49	2399	53,54	-2798	-47,93	590	32,61

Джерело: складено автором за даними звітності

Аналізуючи динаміку сукупного капіталу ТОВ «КІМГ-Україна» за 2020-2022 роки, виявлено, що у 2022 році підприємство зменшило обсяг свого сукупного капіталу на 2655 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, що призвело до зменшення обсягів виробництва на 2710 тис. грн.

Оцінюючи структуру та динаміку капіталу, було виявлено, що позиковий капітал підприємства займає лідируючу позицію в даній структурі. Це свідчить про залежність підприємства від кредитів та зобов'язань та може вказувати на низьку ліквідність.

Проте позитивним є те, що підприємство у 2022 році збільшило обсяг власного капіталу на 7,37% порівняно з 2020 роком. Також важливо відзначити, що сума довгострокових зобов'язань підприємства у 2022 році склала лише 86 тис. грн, що є позитивним аспектом.

Ці дані свідчать про потребу у ретельному аналізі фінансового стану підприємства та можливих стратегічних кроків для забезпечення стабільності та підвищення ефективності його діяльності.

Для повної оцінки роботи підприємства було проведено аналіз динаміки та структури власного підприємства та наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури та динаміки власного капіталу ТОВ «КПМГ-Україна»

Показники	Абсолютні величини, тис. грн.			Структура, %			Зміни 2022 р. до 2020 року	
	2020р.	2021р.	2022р.	2020р.	2021р.	2022р.	+ -	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	660	660	660	34,06	31,70	31,70	0	-2,36
Капітал у дооцінках	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	1278	1422	1422	65,94	68,3	68,3	144	2,36
Разом власний капітал	1938	2082	2082	100,00	100	100	144	x

Джерело: складено автором за даними звітності

Аналізуючи структуру власного капіталу ТОВ «КПМГ-Україна», можна побачити, що головне місце належить нерозподіленому прибутку, який складає 68,3%. У 2022 році порівняно з 2020 роком цей показник зрос на 144 тис. грн. Це сприяло зростанню загальних обсягів власного капіталу підприємства.

Зростання нерозподіленого прибутку та загальних обсягів власного капіталу свідчить про позитивну фінансову динаміку компанії. Це може бути результатом ефективного управління фінансами, збільшення обсягів виробництва або покращення ефективності операцій.

Враховуючи цей факт, можна зробити висновок, що підприємство має стабільну фінансову базу та перспективи для подальшого розвитку. Однак важливо продовжувати моніторити та аналізувати фінансові показники, щоб забезпечити стійкість та підвищення ефективності діяльності компанії в майбутньому.

Було проведено аналіз структури динаміки змін та позикового капіталу підприємства у вигляді поточних зобов'язань. Результати представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз структури та динаміки поточних зобов'язань
ТОВ «КПМГ-Україна»**

Показники	Абсолютні величини, тис. грн.			Структура, %			Зміни 2022 р. до 2020 року	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	+ -	%
1. Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Поточна кредиторська заборгованість:	4583	1753	2111	99,48	96,90	87,99	-2472	-11,48
2.1. За довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2. За товари, роботи, послуги	3851	1433	1665	83,59	79,22	69,40	-2186	-14,19
2.3 За розрахунками з бюджетом	509	80	120	11,05	4,42	5,00	-389	-6,05
2.4. За розрахунками зі страхування	31	37	59	0,67	2,05	2,46	28	1,79
2.5. За розрахунками з оплати праці	102	137	223	2,21	7,57	9,30	121	7,08
2.6. за одержаними авансами	9			0,20	0,00	0,00	-9	-0,20
2.7. За розрахунками з учасниками	103	103	103	2,24	5,69	4,29	0	2,06
3. Поточні забезпечення	86	16	213	1,87	0,88	8,88	127	7,01
4. Інші поточні зобов'язання	2	3	16	0,04	0,17	0,67	14	0,62
Разом поточних зобов'язань	4607	1809	2399	100	100	100	-2208	x

Джерело: складено автором за даними звітності

Проведені розрахунки в табл. 2.5 свідчать, що на ТОВ «КПМГ-Україна» обсяги поточних зобов'язань у 2022 році зменшилися на 2208 тис. грн, головним чином за рахунок зменшення зобов'язань за товари, роботи, послуги, саме які займають найбільшу питому вагу (69,4%) у структурі поточних зобов'язань.

Спираючись на данні статистичної звітності у табл. 2.6 було проведено розрахунок абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «КПМГ-Україна».

Таблиця 2.6

Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «КПМГ-Україна»

Показники	Роки			Зміни 2021 р. до 2019 року	
	2019	2020	2021	+-	%
1. Власний капітал	1938	2082	2082	144	7,43
2. Необоротні активи	3959	621	511	-3448	-87,09
3. Власні обігові кошти	2568	3195	3891	1323	51,52
4. Запаси	105	76	79	-26	-24,76
5. Довгострокові кредити та позики	86	86		-86	-100,00
6. Короткострокові кредити та позики	4607	1809	2399	-2208	-47,93

Джерело: складено автором за даними звітності

За даними з таблиці 2.6 можна зробити висновок, що обсяги власних обігових коштів ТОВ "КПМГ-Україна" у 2022 році зросли на 1323 тис. грн. Одночасно короткострокові кредити та позики зменшилися на 2208 тис. грн. Це можна розцінити як позитивну тенденцію в діяльності підприємства, оскільки зростання власних обігових коштів може свідчити про покращення фінансового стану компанії та збільшення її ліквідності. Водночас, зменшення короткострокових кредитів і позик може свідчити про зниження потреби в залученні зовнішніх джерел фінансування або про покращення кредитоспроможності компанії, що також є позитивним фактором.

У табл. 2.7 представлено особливості формування фінансових результатів підприємства за останні три роки його діяльності.

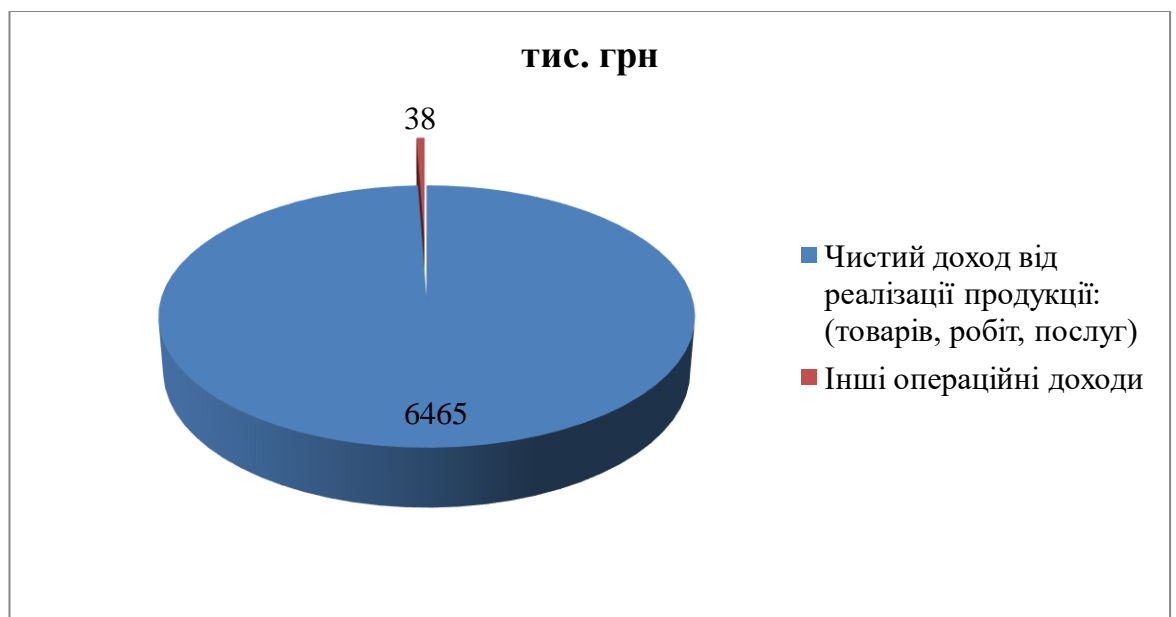
Таблиця 2.7

Фінансові результати діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» за 2020-2022 рр

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	18193	15483	6465	-11728	-64,46
Собівартість реалізованої продукції : (товарів, робіт, послуг)	15335	12859	4344	-10991	-71,67
Валовий прибуток	2858	2624	2121	-737	-25,79
Інші операційні доходи	-	3813	38	38	-
Адміністративні витрати	2269	2513	2001	-268	-11,81
Витрати на збут	-	3780	-	0	-
Інші операційні витрати	-	-	158	158	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	403	144	0	-403	-100,00
Інші фінансові доходи	-	-	-	0	-
Фінансовий результат до оподаткування : прибуток	403	144	0	-403	-100,00
Чистий прибуток	403	144	0	-403	-100,00

Джерело: складено автором за даними звітності

Структуру доходів та витрат ТОВ «КПМГ-Україна» наведено на рис. 2.1.



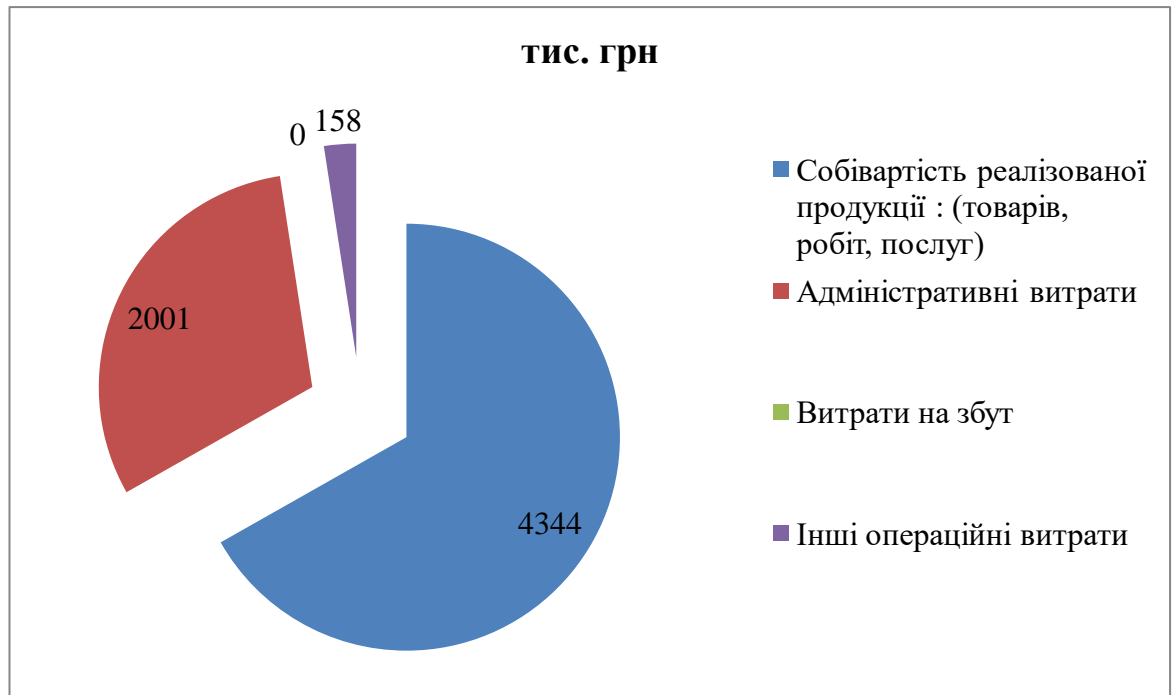


Рис. 2.1. Структура доходів та витрат ТОВ «КПМГ-Україна» у 2022 р.
Джерело: складено автором

Аналізуючи графіки на рис. 2.1, можна побачити, що обсяги чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та обсяги собівартості продукції та адміністративних витрат мають певний вплив на рівень дохідності діяльності ТОВ "КПМГ-Україна" у 2022 році.

Для глибшого аналізу фінансових результатів компанії можна провести розрахунки коефіцієнтів рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності. Результати цих розрахунків допоможуть зрозуміти фінансове становище підприємства та його здатність виконувати свої фінансові зобов'язання та забезпечувати ефективну ділову активність.

Так, аналіз коефіцієнтів рентабельності, які вказують на ефективність діяльності підприємства, свідчить про зміни у фінансових результатах ТОВ "КПМГ-Україна" протягом років.

За даними табл. 2.8, можна підтвердити, що у 2020-2021 роках підприємство було прибутковим, оскільки коефіцієнти рентабельності показували позитивні значення. Однак у 2022 році підприємство не отримало

прибутку, що може вказувати на складнішу ситуацію або на тимчасові труднощі в діяльності компанії.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ «КПМГ-Україна» у 2020-2022 рр

Показник, %	Значення			Напрямок змін 2022 рік до 2020 року
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	43,09	67,42	47,33	4,24
2. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	6,08	3,70	0,00	-6,08
3. Рентабельність власного капіталу	20,79	6,92	0,00	-20,79
4. Рентабельність виробничих фондів	10,24	24,08	0,00	-10,24
5. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	18,64	20,41	48,83	30,19
6. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	2,63	1,12	0,00	-2,63

Джерело: складено автором за даними звітності

Як бачимо за даними табл. 2.8 у 2022 році рентабельність активів ТОВ «КПМГ-Україна», власного капіталу, виробничих фондів та реалізованої продукції значно зменшилася порівняно з 2020 роком, що пояснюється воєнним станом в нашій країні та значним скороченням обсягів реалізації на підприємстві.

Оцінку фінансової стійкості ТОВ «КПМГ-Україна» проведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка відносних коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «КПМГ-Україна» у 2020-2022 роках

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,29	0,53	0,46	+/- 0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 0,8$	3,42	1,87	2,15	-1,27
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	0,41	1,10	0,87	0,46
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	0,96	0,98	0,98	0,02
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,2 – 0,5	1,33	1,53	1,87	0,54
Коефіцієнт фінансового левереджу	< 1	2,42	0,91	1,15	-1,27

Джерело: складено автором за даними звітності

Так, аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості є важливим для оцінки фінансового здоров'я підприємства. За даними вказаних коефіцієнтів у 2022 році можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт автономії показує, що підприємство має достатньо власних засобів для фінансування своєї діяльності, що свідчить про його стійкість і незалежність від зовнішніх фінансових джерел.

2. Коефіцієнт фінансової стабільності показує, що підприємство має стійкий фінансовий стан, оскільки його величина відповідає нормативному значенню.

3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами також вказує на стабільність фінансового стану підприємства, оскільки його значення відповідає нормативному.

4. Однак значення коефіцієнту фінансового левереджу (1,15) свідчить про те, що підприємство має великий обсяг позикових коштів, що може бути негативним явищем. Це може вказувати на високий рівень заборгованості та зростання ризику фінансових труднощів у разі змін у ринкових умовах або погіршення фінансової діяльності підприємства.

Отже, хоча загальний фінансовий стан підприємства вважається стійким, важливо звернути увагу на зростання його заборгованості та ризику, пов'язаному з великим обсягом позикових коштів.

Дані табл. 2.10 свідчать, що ТОВ «КПМГ-Україна» у 2022 році є платоспроможним підприємством, оскільки коефіцієнт загальної ліквідності становить 1,65, а швидкої ліквідності – 1,62 (що вище за нормативне значення).

Таблиця 2.10

Оцінка платоспроможності ТОВ «КПМГ-Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	+/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	>2	0,57	1,73	1,65	1,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,55	1,69	1,62	1,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,5	0,02	0,19	0,01	-0,01

Джерело: складено автором за даними звітності

Оцінку ділової активності ТОВ «КПМГ-Україна» виконаємо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ділової активності ТОВ «КПМГ-Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	+/-
Коефіцієнт загальної оборотності активів	збільшення	0,25	0,31	0,19	-0,06
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	збільшення	3,16	3,64	1,56	-1,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	110,6	65,84	19,84	-90,76
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	зниження	3	5	18	15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,92	1,36	1,25	-0,67
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	зниження	187	265	288	101

Джерело: складено автором за даними звітності

Спостереження про негативну динаміку ділової активності підприємства, як відображено в табл. 2.11, справді вказує на можливі проблеми, які можуть виникнути в майбутньому. Низькі показники

оборотності та збільшення періоду обороту можуть вказувати на те, що підприємство має проблеми з управлінням запасами, використанням ресурсів та ефективністю виробничих процесів.

Хоча у 2022 році компанія була прибутковою, рентабельною та фінансово стабільною, негативна динаміка ділової активності може свідчити про потенційні проблеми, які можуть вплинути на подальшу діяльність підприємства. Така тенденція може вимагати від компанії уваги до оптимізації процесів, покращення управління запасами та інших аспектів операційної діяльності.

Отже, для підтримки прибутковості та фінансової стійкості, підприємство може потребувати реформування своїх внутрішніх процесів та стратегій управління, щоб покращити ділову активність та забезпечити стабільність у майбутньому.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Сильні і слабкі сторони ТОВ «КПМГ-Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення системи реалізації консультаційних послуг. 2. Висока якість. 3. Доступна ціна. 4. Широкий асортимент консультаційних послуг. 5. Висока кваліфікація аналітиків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застарілий механізм обслуговування клієнтів. 2. Низьке завантаження роботи компанії. 3. Великі витрати на оренду офісу.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «КПМГ-Україна»

		Сильні сторони і можливості	Сильні сторони і загрози
Можливості	1. Збільшення ринкової частки підприємства. 2. Розширення асортименту консультаційних послуг. 3. Можливості для диверсифікації (залучення інвестиційних ресурсів). 4. Формування позитивного іміджу. 5. Зменшення кількості фірм-конкурентів.	1. Стати основним постачальником консультаційних послуг. 2. Розробка нових шляхів просування консультаційних послуг з метою розширення ринків збуту.	1. Випробування в роботі та отримання позитивних результатів. 2. Зниження цін за рахунок збільшення обсягу надання консультаційних послуг
Загрози	1. Зменшення ринкової частки підприємства. 2. Скорочення асортименту консультаційних послуг. 3. Недостатня кількість інвестиційних ресурсів. 4. Недостатньо ефективна робота з клієнтами. 5. Збільшення кількості фірм-конкурентів.	1. Просування консультаційних послуг з акцентуванням уваги на перевагах компанії. 2. Зниження цін за рахунок збільшення обсягу надання консультаційних послуг	1. Погіршення фінансового стану підприємства у зв'язку зі змінами у зовнішньому оточенні. 2. Закриття інвестиційних проектів

Джерело: розроблено автором на основі аналізу маркетингової звітності підприємства

Такий підхід до стратегічного планування є дуже обґрунтованим. Нижче подано деякі можливі стратегічні дії, які може розглядати ТОВ «КПМГ-Україна»:

1. Зосередження на високій якості консультаційних послуг: Це може включати подальше вдосконалення процесів, стандартизацію послуг, надання додаткових послуг або розширення асортименту послуг.

2. Підвищення кваліфікації спеціалістів: Інвестування в навчання та розвиток персоналу може покращити якість наданих послуг та допомогти забезпечити конкурентну перевагу.

3. Зміна маркетингової тактики: Розробка нових стратегій маркетингу, таких як активніша реклама в Інтернеті, участь у виставках та конференціях, може допомогти залучати нових клієнтів та розширювати базу клієнтів.

4. Розширення спектру послуг у сфері ІТ: З урахуванням швидкого розвитку ІТ сектору, розширення або поглиблення послуг у цій області може бути вигідним стратегічним кроком.

5. Розвиток технологій та інновацій: Інвестиції у впровадження нових технологій та інноваційних підходів можуть забезпечити конкурентну перевагу та підвищити ефективність діяльності.

Ці стратегічні дії можуть допомогти ТОВ «КПМГ-Україна» покращити свої результати та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Для визначення найбільш впливових факторів на діяльність ТОВ «КПМГ-Україна», було проведено PEST-аналіз. Було визначено основні зовнішні чинники та силу їх впливу на досліджуване підприємство (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Основні зовнішні чинники та їх сила впливу на діяльність
ТОВ «КПМГ-Україна»**

ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ (P)		
Чинник	Характер впливу	Середньозважена оцінка впливу
Податкова політика (тарифи та пільги)	Проблеми з податковою та митними системами може призвести до проблем з реалізацією ІТ-продуктів та послуг на ринку, що зумовить підвищення ціни	0,10
Антимонопольне законодавство		0,11
Законодавство з охорони навколишнього середовища		0,09
Свобода інформації та незалежність ЗМІ		0,02
Митна система		0,15
Підсумок за групою чинників (P)		0,47
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ТА ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ (S)		
Рівень охорони здоров'я	Дуже важливу роль відіграє репутація підприємства.	0,03
Вимоги до якості послуг та рівня сервісу		0,04
Культура формування заощаджень і кредитування в суспільстві		0,01
Спосіб життя і звички		0,01
Підсумок за групою чинників (S)		0,11
ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ (E)		
Темпи зростання економіки	Оскільки підприємства-виробники ІТ-продуктів та послуг закуповують матеріали закордоном, тут велику роль грає курс валют. Оскільки тут можуть виникнути додаткові витрати.	0,11
Рівень інфляції і процентні ставки		0,14
Курси основних валют		0,21
Рівень наявних доходів населення		0,14
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни		0,07
Підсумок за групою чинників (E)		0,66
ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (T)		
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	Підприємству необхідно відслідковувати сучасні бренди ІТ-продуктів, що дозволять вдосконалити та диференціювати товари.	0,14
Витрати на дослідження і розробки		0,12
Доступ до новітніх технологій		0,25
Підсумок за групою чинників (T)		0,60

Джерело: Розроблено автором

Згідно з отриманими результатами PEST-аналізу можна зробити висновки, що найсуттєвіший вплив на діяльність ТОВ «КПМГ-Україна» мають економічні та технологічні фактори. Також впливає і загальний рівень економічної ситуації в Україні.

Оскільки ринок ІТ сфери стрімко розвивається, зростають нові сегменти, значна конкуренція, ТОВ «КПМГ-Україна» повинно постійно

впроваджувати ноу-хау і постійно виводити нові послуги на ринок. Саме тому важливу роль відіграють інновації та технології розробки ІТ-продуктів та послуг.

2.2. Оцінка управління продажами ТОВ «КПМГ-Україна»

Визначимо резерви підвищення конкурентних переваг для ТОВ «КПМГ-Україна» на основі аналізу реалізації консультаційних послуг на ринку ІТ-послуг в Україні.

Розглянемо кожен з цих конкурентних сил:

1. Загроза появи товарів-субститутів;
2. Рівень конкуренції в галузі;
3. Загроза появи нових гравців на ринку;
4. Ринкова влада покупців;
5. Ринкова влада постачальників.

Оцінка цих конкурентних сил допоможе визначити, як ТОВ "КПМГ-Україна" може пристосувати свою стратегію для забезпечення стійкої конкурентоспроможності на ринку.

Перш за все оцінимо силу діючих на ринку конкурентів (табл. 2.14). За цією методикою, 8-12 балів означає високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Після проведених підрахунків бачимо, що ТОВ «КПМГ-Україна» за результатами експертної оцінки має 11 балів, тобто на ринку діє високий рівень конкуренції. Таким чином, дана сила може використовуватися як перевага, адже досліджувана нами компанія може розвиватися, тиск конкурентів на подальший розвиток компанії невисокий.

Таблиця 2.14

Оцінка діючих конкурентів ТОВ «КПМГ-Україна»

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Висока насиченість ринку	Середній рівень насиченості	Низький рівень насиченості
	+		
Темп росту ринку	Зниження обсягів ринку	Сповільнений, але зростаючий	Високий ріст ринку
	+		
Рівень диференціації продукту	Компанія пропонує стандартні послуги	Послуги стандартні, але за ключовими якостями різняться	Послуги компанії значно різняться між собою
		+	+
Обмеженість у підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Є можливість підвищувати ціни тільки для покриття затрат	Завжди є можливість для підвищення цін
	+		
Всього		11	

Джерело: Розроблено автором

Після проведення оцінки натиску сили вже існуючих конкурентів треба оцінити силу можливих конкурентів на ринку для ТОВ «КПМГ-Україна» (табл. 2.15). Для оцінки ми будемо використовувати однакові параметри, але ж результати оцінок будуть різними.

Таблиця 2.15

Оцінка потенційних конкурентів ТОВ «КПМГ-Україна»

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Висока насиченість ринку	Середній рівень насиченості	Низький рівень насиченості
	+		
Темп росту ринку	Зниження обсягів ринку	Сповільнений, але зростаючий	Високий ріст ринку
		+	
Рівень диференціації продукту	Компанія пропонує стандартні послуги	Послуги стандартні, але за ключовими якостями різняться	Послуги компанії значно різняться між собою
		+	
Обмеженість у підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Є можливість підвищувати ціни тільки для покриття затрат	Завжди є можливість для підвищення цін
		+	
Всього		9	

Джерело: Розроблено автором самостійно

При однакових результатах в підрахунку кінцевий результат вийшов той же самий – 9 балів, тобто тиск потенційних нових конкурентів для ТОВ «КПМГ-Україна» на ринку є високим. Така ситуація дає можливість компанії продовжувати поступово розвиватися. До того ж сама компанія складає високий конкурентний тиск на потенційних нових гравців ринку, адже ТОВ «КПМГ-Україна» функціонує на ринку давно, знає його специфіку і займає передові позиції у рейтингу.

Наступною силою тиску, яку було оцінено, була сила тиску покупців. Результати оцінок представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка сили покупців ТОВ «КПМГ-Україна»

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Сильні торгові марки	Відсутні	2-3 крупних гравця тримають 50-60% ринку	2-3 крупних гравця тримають 80% ринку
		+	
Рівень інвестування для виходу на ринок	Низький (окупається за 1-3 місяці)	Середній (окупається за 6-12 місяців)	Високий (окупається за 1 рік роботи)
			+
Доступ до каналів розподілу	Доступ повністю відкритий	Потребує помірного інвестування	Доступ закрито
	+		
Готовність гравців ринку до зниження цін	Гравці не готові до зниження цін	Крупні гравці не підуть на зниження цін	За будь-яких обставин гравці готові знижувати ціни
		+	
Всього		8	

Джерело: Розроблено автором

При підрахунку результатів аналізу тиску сили покупців на розвиток діяльності досліджуваного підприємства ми бачимо, що він має значення 8 балів. Якщо звернутися до рейтингової оцінки Портера – така сума буде становити середній рівень конкуренції.

Попередні дві сили за Портером, а також ця сила «покупців» має

сильний тиск на діяльність компанії. Таким чином, покупці можуть мати значний вплив на ринок, а компанія буде зможе лише частково диктувати умови.

Наступною можна виділити силу постачальників. Було представлено показники сили в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка сили постачальників ТОВ «КПМГ-Україна»

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість	Широкий вибір
		+
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		+
Витрати на зміну постачальників	Високі	Низькі
	+	
Пріоритетність галузі для постачальників	Галузь є малоцікавою для постачальників	Галузь є цікавою для постачальників
		+
Всього	5 балів	

Джерело: Розроблено автором

Результати оцінки впливу постачальників на діяльність досліджуваного підприємства мають силу впливу, яка дорівнює 5 балів, тобто сила впливу являється середньою. Слід зазначити, що постачальники мають вагомий вплив на діяльність ТОВ «КПМГ-Україна», адже від їх кількості, їхньої цінової лояльності залежить кінцевий продукт, який пропонує наша компанія.

Останньою для оцінки силою є сила впливу послуг-замінників, яку представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінка сили послуг-замінників ТОВ «КПМГ-Україна»

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари замітники у позиції ціна-якість	Існують та займають високу долю на ринку	Існують, але тільки вийшли на ринок і їх доля мала	Не існують
	+		

Джерело: Розроблено автором самостійно

На відміну від чотирьох попередніх сил впливу, остання сила – сила впливу наявності товарів-замінників на ТОВ «КПМГ-Україна» є високою, а саме 3 бали. Наявність багатьох товарів-замінників у галузі ІТ-послуг свідчить про високий рівень конкуренції і може ускладнити розвиток ТОВ «КПМГ-Україна». Для збереження конкурентоспроможності компанії важливо активно працювати над унікальністю та якістю своїх послуг, вдосконалювати процеси та шукати нові шляхи для створення специфічних рішень, які важко або неможливо замінити аналогічними продуктами або послугами конкурентів.

Таким чином, аналіз п'яти сил Портера показав, що на діяльність компанії всі чотири сили (конкуренти, покупці та постачальники) оказують середній рівень впливу, але остання п'ята сила – товари-замінники – оказує значний вплив.

Стратегія управління продажами ТОВ «КПМГ-Україна» базується на розробці комунікаційної стратегії та використанні інтернет-рекламі. Інтернет надає безліч інструментів для ефективного впливу на цільову аудиторію. Наприклад, компанія використовує банерну рекламу. «Банери — це прямокутні графічні зображення у форматі gif чи jpg, а також можуть бути створені за допомогою комп'ютерних засобів java, shockwave та інших.» Банер розміщується на web-сторінці та містить гіперпосилання на сервер відповідної фірми-рекламодавця.

У табл. 2.19 наведено тарифи за якими ТОВ «КПМГ-Україна» розміщує банерну рекламу.

Таблиця 2.19

Витрати ТОВ «КПМГ-Україна» на банерну рекламу, грн.

Пакети	TOP 728x90	Content 650x250	Premium 240x350	Premium MEGA 240x500
Охоплюючий	17	17	22	33
Бізнес і фінанси link	38	38	60	90
Finance link	45	45	70	-
ЗМІ і інформація link	32	32	50	75
Товари та Послуги link	32	32	50	-

Джерело: Складено автором

Корпоративний сайт ТОВ «КПМГ-Україна» є важливим каналом комунікації та реклами. Зараз велика аудиторія має доступ до Інтернету, тому це ефективний спосіб залучення клієнтів. На сайті компанії розміщена інформація про її послуги, рекламні матеріали (відео, фото, новини, блог) та інша корисна інформація. Щоб зробити навігацію зручною для користувачів, на сайті є система навігації у вигляді карти, де можна швидко знайти потрібний розділ.

Для просування корпоративного сайту ТОВ «КПМГ-Україна» використовуються наступні методи: включення ключових слів у текст, включення ключових слів у заголовки, обмін посиланнями, реєстрація в пошукових системах, розміщення платних посилань на популярних веб-серверах, вказання адреси електронної пошти та сайту у всіх рекламних матеріалах, листах, візитках тощо.

Переваги Інтернет-реклами для ТОВ «КПМГ-Україна» реалізуються через:

- Тематичний таргетинг: цей метод дозволяє точно вибрати цільову аудиторію за інтересами та характеристиками.

- Ре-таргетинг: такий підхід дозволяє ефективно залучати користувачів, які вже взаємодіяли з рекламними повідомленнями або відвідували певні сторінки.

Для того, щоб оцінити ефективність рекламної кампанії ТОВ «КПМГ-Україна» в Інтернеті було використано показники CTR, CTV і CPC (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Динаміка показників ефективності рекламної кампанії ТОВ «КПМГ-Україна» в Інтернеті протягом 2020-2022 рр.

Показник	Формула	2020 р.	2021 р.	2022 р.
CTR	$(N \text{ clicks} / N \text{ views} * 100\%)$	1,1%	0,9%	1,0
CPC	C/K	20 у. о.	20 у. о.	20 у. о.
CTV	$(N \text{ clients} / N \text{ visitors}) * 100\%$	1,5%	1,4%	1,6%
СТІ	$(N \text{ interested visitors} / N \text{ visitors}) * 100\%$	0,9%	0,8%	1,0%

Джерело: Складено автором

Показник CTR зменшився, але все ще знаходиться в середньому діапазоні по ринку (загальний середній рівень CTR становить від 0,1% до 3%). Це свідчить про те, що ефективність рекламної кампанії ТОВ «КПМГ-Україна» в Інтернеті залишається на середньому рівні.

Для таргетованої реклами ТОВ «КПМГ-Україна» використовує сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram.

2.3. Особливості логістичної діяльності ТОВ «КПМГ-Україна»

ТОВ «КПМГ-Україна» реалізує свої послуги через такі канали збуту:

- 1) нульовий канал – без посередників послуги реалізуються великим юридичним особам та державним установам (здебільшого такі компанії організують тендери);
- 2) однорівневий канал – послуги реалізуються дрібним юридичним та фізичним особам.

На ТОВ «КПМГ-Україна» у ролі вхідного потоку клієнтів виступають замовлення, що надходять у відділ збуту, у ролі каналів обслуговування – працівники компанії що надають консалтингові послуги, а у ролі вихідних потоків здійсненні та проконтрольовані послуги які надаються клієнтам.

Для створення цілісної картини організації ланцюгів реалізації послуг підприємства необхідно провести розрахунок певних показників (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Динаміка показників організації ланцюгів реалізації послуг ТОВ
«КПМГ-Україна»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення +/-		
				2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Частка логістичних витрат у сумарних витратах підприємства	9,41	49,64	17,00	+40,23	-32,64	+7,59
Коефіцієнт окупності логістичної системи	368,27	69,16	274,22	-299,11	+205,06	-94,05
Коефіцієнт рентабельності логістичної системи	5,47	0,98	5,41	-4,49	+4,43	-0,06

Джерело: складено автором

Варто відзначити, що особливістю організаційного забезпечення проведення комплексного аналізу ефективності логістичної діяльності в ТОВ «КПМГ-Україна» є те, що певні підрозділи беруть на себе відповідальність щодо сформування комплексного методу оцінки ефективності логістичної діяльності компанії.

Для того, щоб провести оцінку конкурентоспроможності ТОВ «КПМГ-Україна», було взято основні індикативні показники. Конкурентні переваги компанії та відповідна їм вагомість відображені в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

**Питома вага переваг ТОВ «КПМГ-Україна»
на ринку ІТ-послуг в Україні**

Зовнішні переваги	«Вага» переваг
1. Асортимент ІТ-продуктів/послуг	0,15
2. Рівень цін на консультаційні послуги, система знижок	0,20
3. Якість послуг	0,20
4. Маркетингові комунікації	0,15
5. Якість сервісу	0,10
6. Присутність в Інтернет-мережі	0,05
7. Контроль якості послуг	0,05
8. Додаткові послуги	0,05
9. Інвестиційна привабливість	0,05
Всього	1

Джерело: Розроблено автором

Серед основних гравців на ринку найбільшу частку займають компанії з надання послуг ІТ-аутсорсингу. Це ті компанії, які розробляють програмне забезпечення іншим підприємствам, зазвичай іноземним. Аутсорсингові компанії становлять ТОП-10 найбільших ІТ-компаній України за кількістю співробітників [56].

Варто розглянути коротку характеристику кожного із них.

Ерам – найбільша українська ІТ-компанія, яка входить до міжнародної групи Ерам, має свої офіси у п'яти містах України. В їхніх стінах працює понад 10 тисяч спеціалістів. Згідно з фінансовими звітами за 2020 рік, дохід компанії склав 10,44 мільярдів гривень, прибуток же становив 942 мільйони гривень.

Львівську компанію **SoftServe** заснували Тарас Кицмей і Ярослав Любінець – два аспіранта Національного університету "Львівська політехніка". Станом на сьогодні, офіси компанії розташовані в семи містах України. Штат компанії складає 8 тисяч працівників. Також бізнес-представництва представлені в США, Великобританії, Німеччині та Нідерландах.

SoftServe – це більше десяти юридичних осіб в Україні. ІТ корпорація. Офіційний дохід компанії не перевищує кілька мільярдів гривень, що в п'ять разів менше, ніж в Ерам.

Структура міжнародної корпорації **GlobalLogic** представлена, як ТОВ "Глобаллоджик Україна". За минулий рік її дохід становив 5,5 мільярдів гривень, що перевищує дохід SoftServe - другої за розмірами ІТ-компанії України - більш ніж удвічі. Чистий прибуток склав 278 мільйонів гривень. Центри розробки GlobalLogic розташовані в Європі, Індії, США і Аргентині, але Україна є однією з найбільших локацій. На початку 2021 року в офісах компанії у Києві, Харкові, Львові та Миколаєві працювало 5700 чоловік.

GlobalLogic належить Канадському пенсійному фонду та швейцарському інвестиційному фонду Partners Group.

Спираючись на отримані данні, слід визначити місце ТОВ «КПМГ-Україна» серед передових ІТ-компаній України. У таблиці 2.23 було виведено інтегральний показник конкурентоспроможності ІТ-компаній України.

Таблиця 2.23

Таблиця показників конкурентоспроможності ІТ-компаній, що реалізують свої товари та послуги на ринку України

Зовнішні переваги	«Вага» переваг	Значення показника (1 – найбільш вагомий)			
		EPAM Ukraine	«GlobalLogic»	Soft Serve	«КПМГ-Україна»
1. Асортимент ІТ-продуктів/послуг	0,15	1	0,96	0,94	0,99
2. Рівень цін на послуги, система знижок	0,20	0,77	0,99	0,99	0,83
3. Якість послуг	0,20	1	0,83	0,89	0,97
4. Маркетингові комунікації	0,15	1	0,93	0,92	0,97
5. Якість сервісу	0,10	0,96	0,99	0,99	0,98
6. Присутність в Інтернет-мережі	0,05	0,88	0,86	0,89	0,91
7. Контроль якості послуг	0,05	1	0,91	0,92	0,88
8. Додаткові послуги	0,05	1	1	1	1
9. Інвестиційна привабливість	0,05	1	0,41	0,91	0,99
Інтегральний показник конкурентоздатності	1	1,808	1,231	1,244	0,94

Джерело: Розроблено автором

Графік рівня конкурентоспроможності провідних ІТ-компаній та досліджуваного підприємства представлено нижче (рис. 2.3).

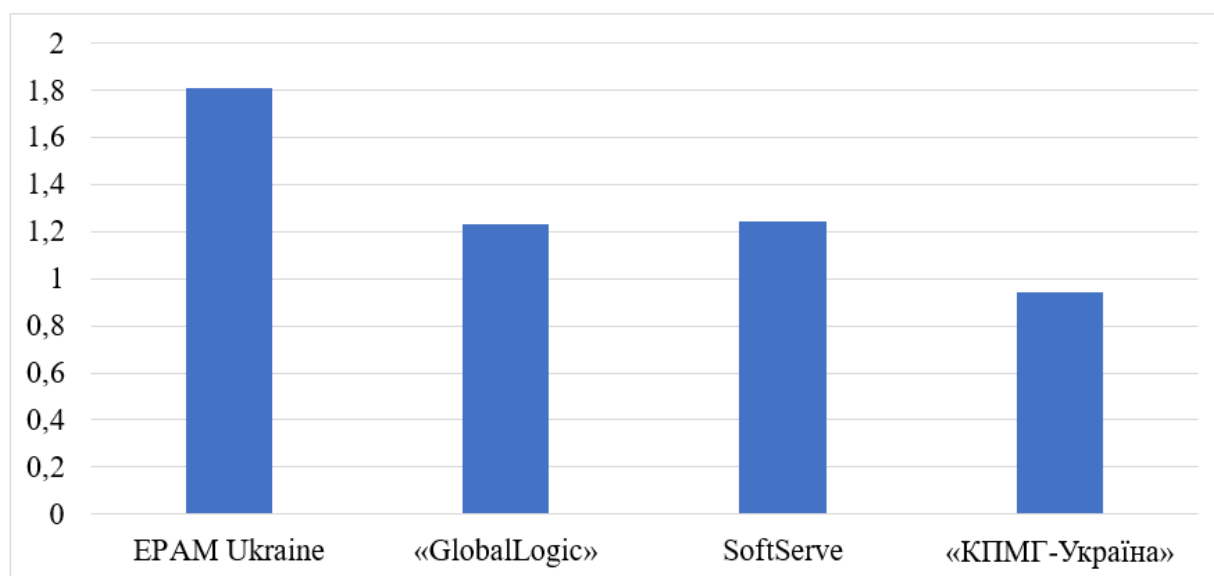


Рис. 2.3 Динаміка рівня конкурентоспроможності провідних ІТ-компаній України та ТОВ «КПМГ-Україна».

За даними таблиці 2.23, інтегральні показники конкурентоспроможності компаній подібні і майже однакові. Найвищий рівень конкурентоспроможності має EPAM Ukraine з показником 1,808. ТОВ "КПМГ-Україна" показує найнижчий рівень серед лідерів, але його показник становить 0,941, що все ж є досить високим.

Слід відзначити "GlobalLogic", оскільки його показник становить 1,231, що є дотичним до ТОВ "КПМГ-Україна". Для більш точного виявлення недоліків ТОВ "КПМГ-Україна", слід провести аналіз конкурентних позицій обох підприємств.

Для подальшого аналізу конкурентних позицій ТОВ «КПМГ-Україна» на ринку України, необхідно брати до уваги оцінку впливу зовнішніх факторів, визначити можливості протистояння їм та силу їх впливу на діяльність досліджуваних підприємств.

Оцінку конкурентних позицій «GlobalLogic» та ТОВ «КПМГ-Україна» представлено у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

Оцінка характеристик конкурентоспроможності «GlobalLogic» та ТОВ «КПМГ-Україна»

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		«GlobalLogic»	ТОВ «КПМГ-Україна»
1	Репутація фірми	4	4
2	Якість товару	4	4
3	Асортимент	5	3
4	Ціна	4	5
5	Технічний стан обладнання	4	5
6	Реклама	3	5

Джерело: складено автором

На основі даних таблиці, було побудовано «павутиння» бенчмаркінгу. (рис. 2.4). Це «павутиння» складається з концентричних кіл, розділених на рівні сектори променями. Кількість променів відповідає кількості характеристик, зазначених у табл.2.15.

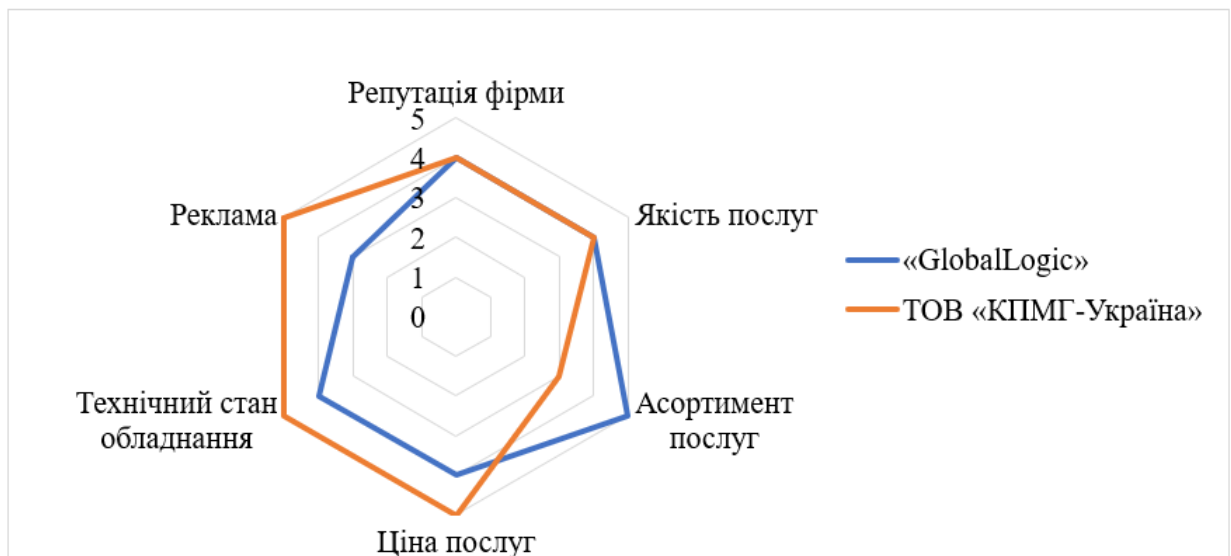


Рис. 2.4. Бенчмаркінгове «павутиння» конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено автором

Виділені основні характеристики, що забезпечують конкурентну перевагу на ринку ІТ-послуг України, включають рекламу, технічний стан обладнання та ціну. Однак якість продукції та репутація фірми також є важливими, проте вони мають подібне значення для обох підприємств.

Аналіз бенчмаркінгу показав перевагу "GlobalLogic" у ключових характеристиках, таких як реклама, технічний стан обладнання та ціна. ТОВ "КПМГ-Україна" відстає за цими критеріями на 15%, що виражено у площі бенчмаркінгового "павутиння".

Дослідження також показало, що обидва підприємства мають потенціал для поліпшення конкурентоспроможності: 36% для ТОВ "КПМГ-Україна" та 25% для "GlobalLogic".

Отримані результати можуть служити основою для розробки та коригування маркетингової стратегії ТОВ "КПМГ-Україна", яке потребує удосконалення маркетингових підходів для збільшення своєї конкурентоспроможності.

Отже, провідні ІТ-компанії України показали високий рівень конкурентоспроможності на ринку ІТ-послуг, але ТОВ "КПМГ-Україна" потребує подальших заходів для збільшення своєї конкурентоспроможності, зокрема удосконалення маркетингових стратегій.

Висновки до 2 розділу

ТОВ «КПМГ-Україна» – це компанія, яка займається ІТ-консалтингом.

Проведені розрахунки діяльності даної компанії свідчать, що у 2022 році її діяльність була прибутковою, рентабельною, компанія була фінансово стабільною, але її ділова активність й рентабельність мають тенденцію до погіршення на кінець 2022 р., що свідчить про необхідність покращення фінансових результатів її діяльності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «КПМГ-УКРАЇНА»

3.1. Підвищення ефективності планування продажів та логістичної діяльності ТОВ «КПМГ-Україна»

Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства, схвалена в Україні у 2018 році, та відповідний план заходів має на меті цифровізацію економіки та суспільства, розуміння інструментів розвитку цифрових інфраструктур, підвищення цифрових компетенцій населення та інші цілі.

У Концепції зазначені принципи цифровізації на державному рівні, такі як рівний доступ до послуг та інформації на основі цифрових технологій, сприяння ефективності та конкурентоздатності, розвиток засобів масової інформації та інформаційного суспільства, інтеграція України до європейського і світового ринків та інші.

План заходів забезпечує реалізацію Концепції через законодавчо-нормативне регулювання, підтримку цифрової економіки та експорту цифрових технологій, розвиток цифрових компетенцій населення та інші напрями [25].

Ці документи визначають стратегічний курс для розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні, сприяючи зміцненню конкурентоспроможності країни та забезпечуючи її успішну присутність у світовому цифровому середовищі [25].

Прогноз можливого розвитку процесів цифрової трансформації національної економіки та суспільства наведено фахівцями у таблиці 3.1. Слід зазначити, що враховувались вплив процесів цифрової трансформації економіки розвинутих країн на ВВП, а також основні тренди розвитку ІТ-галузі в Україні.

Таблиця 3.1

Прогнозні показники цифрової трансформації економіки та суспільства в Україні

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік	2030 рік
Внутрішній ринок (споживання ІКТ), млрд дол.	3,0	4,5	6,0	8,0	10,0	12,0	14,0	16,0
Зростання ВВП в умовах цифрової трансформації, %	2,0	3,5	4,5	6,0	7,5	9,0	11,0	14,0
Питома вага цифрової економіки у загальному ВВП, %	8	11	15	20	28	40	52	65

Джерело: [25]

Прогнози щодо розвитку цифрової трансформації є відносними і залежать від реалізації цілеспрямованої державної політики в сфері цифровізації та впровадження ефективних механізмів в усіх сферах управління та господарської діяльності.

Вплив цифрової трансформації визначається доданою вартістю, що утворюється в кожній галузі. Цифрові технології здійснюють вплив на галузь на мікрорівні, а також приростом валової доданої вартості всіх сфер господарської діяльності.

Тому для досягнення успішної цифрової трансформації необхідно створення сприятливого середовища для розвитку цифрових технологій, підтримка інноваційного середовища, підвищення цифрової грамотності населення, розвиток цифрової інфраструктури та ефективна реалізація державної політики в цьому напрямку.

Сукупність видів економічної діяльності, які мають безпосередній вплив на розвиток цифрової економіки, можна умовно поділити на наступні категорії:

1) Інформаційно-комунікаційні технології у виробництві (В). Ця категорія охоплює види економічної діяльності, пов'язані з виробництвом інформаційно-комунікативного обладнання, такого як комп'ютери,

периферійне устаткування, засоби зв'язку та інша електроніка, а також виробництво комплектуючих для цих продуктів.

2) Інформаційно-комунікаційні технології у послугах (П). Ця категорія включає види економічної діяльності, пов'язані з наданням, послуг з реалізації та установки програмного забезпечення, телекомунікаційних послуг, обслуговуванням та ремонтом інформаційно-комунікаційної інфраструктури та інші.

3) Інформаційний сектор (послуги з використанням комп'ютерного обладнання) (І). Ця категорія об'єднує діяльність підприємств, які працюють з інформаційними (цифровими) системами, включаючи тестування та технічну підтримку програмного забезпечення, керування та обслуговування комп'ютерних систем клієнтів та/або оброблення даних, розроблення, модифікацію, планування та проєктування інтегрованих комп'ютерних систем, та іншу професійну діяльність у сфері інформаційних технологій.

Ці категорії дозволяють узагальнити різноманітні види діяльності, які створюють і використовують цифрові технології, та спростити аналіз їх впливу на розвиток цифрової економіки [18].

Цифрова економіка – це доволі нова для України парадигма розвитку. Вона складається не лише ІТ-компанії, а й інших організацій, які є користувачами ІТ-продуктів і послуг.

Для того, щоб виявити основні перешкоди розвитку цифрової економіки, було застосовано системний підхід. Сформовані чинники представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Чинники, що перешкоджають розвитку цифрової економіки

№ з	Назва	Сутність
1	Організаційні	Нерозвиненість інфраструктури для поширення інформації, систематизації й керування інформацією, використання послуг посередників
2	Практичні	Незадовільна організація та супровід пілотних проектів та автоматизації процесів
3	Маркетингові	Існування двобічності під час зв'язку зі споживачем, збору відомостей про споживачів тощо
4	Правові	Недостатня безпека клієнтів і забезпечення конфіденційності трансакцій, захист інформації, вимоги до укладення угод в електронній формі

Джерело: складено автором за даними [25]

Таким чином, ретроспективний аналіз передумов розвитку цифрової економіки підтверджує, що перенесення бізнес-процесів до віртуального простору та формування інформаційного суспільства мали великий вплив на розвиток електронної комерції. Електронна комерція, або e-commerce, є специфічним видом господарської діяльності, який базується на використанні цифрових технологій та Інтернету для здійснення торговельних операцій.

Розвиток електронної комерції відіграв значну роль у формуванні цифрової економіки, оскільки він сприяв створенню нових форм і моделей бізнесу, зміні взаємодії між підприємствами та споживачами, а також розширенню глобальних ринків і збільшенню обсягів торгівлі.

Отже, електронна комерція стала основою для побудови цифрової економіки, що відображається у зростанні важливості та обсягах цифрових торговельних операцій, а також впливає на структуру та динаміку сучасного бізнесу та економічного розвитку.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження диверсифікації послуг ТОВ «КПМГ-Україна»

Для того, щоб підвищити рівень ефективності продажів та логістичної діяльності ТОВ «КПМГ-Україна», слід не лише закріплювати існуючі позиції, а й замислитись над введенням нового виду послуг, такого як

"Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції". Це досить перспективний продукт для підвищення ефективності продажів та логістичної діяльності ТОВ "КПМГ-Україна". Новий товар має кілька ключових рис, які можуть стати його конкурентними перевагами:

1. Інноваційність: Перевага полягає в створенні нового напрямку діяльності, який відповідає актуальним потребам ринку.

2. Актуальність: У зв'язку з кризовими явищами в країні, попит на оцінку фінансового стану підприємств може значно зрости, роблячи послугу більш актуальною.

3. Орієнтація на різні цільові групи споживачів: Послуга спрямована як на провідні, так і на непровідні підприємства України, що розширює потенційну аудиторію клієнтів.

Для ефективного запуску цього нового напрямку діяльності, рекомендується також розробити іміджеву та маркетингову стратегію, яка включатиме:

1. Рекламу: Використання різних носіїв для просування нового виду послуг, таких як Інтернет-реклама, соціальні медіа, та організація презентацій і семінарів для потенційних клієнтів.

2. Брендинг: Розробка унікального і впізнаваного іміджу для нового напрямку діяльності, що підкреслить його професійність та авторитетність.

3. Партнерські відносини: Укладання партнерських угод з іншими компаніями, які можуть бути зацікавлені у співпраці у цій сфері, для розширення потенційної аудиторії та підвищення обсягів продажів.

За допомогою цих заходів, ТОВ "КПМГ-Україна" зможе успішно впровадити новий вид послуг на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

Більш детально основні переваги та недоліки напряму послуг «Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції» наведено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Аналіз бізнес-пропозиції «Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції»

ПЕРЕВАГИ ПРОДУКТУ		СЛАБКІ СТОРОНИ ПРОДУКТУ	
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
Актуальність	Пристаювання до попиту фінансового ринку	Збільшення витрат	Встановлення вищої ціни
Доступність у ціні	В залежності від обраного пакету послуг	Відмова від покупки «просунутих» покупців	Створення послуг, що відповідатимуть позиції «ціна-якість»
Широкий асортимент	На ринку фінансових послуг	Зростання рівня конкуренції	Збільшення пропозиції подібних послуг на ринку

Джерело: складено автором

Дана послуга компанії не буде якоюсь унікальною, проти буде носити у собі важливі характеристики, що потенційно можуть активно користуватись попитом на ринку, спираючись на сьогоденні реалії та обставини розвитку бізнесу.

Мета такого позиціонування компанії – ще більше розширити свій асортиментний ряд та збільшувати приріст клієнтів, підвищувати рейтинги та відомість компанії, розвиватися за різними напрямками.

Місія компанії у реалізації даного проєкту – побудувати лінію «фінансового оздоровлення», пропонуючи більший вибір менш ризикованих продуктів для споживачів. За ціннісні орієнтири, ТОВ «КПМГ-Україна» може взяти актуальність нововведеного продукту, дотримання етичних принципів, сталий розвиток компанії, зменшення впливу негативних економічних факторів на діяльність підприємства.

Таким чином, стратегічні цілі компанії можуть сформуватись на таких положеннях:

– Споживачам – пропонувати великий вибір фінансових послуг, що відповідально реалізуються на ринку.

– Для постачальників та клієнтів – бажання підвищувати планку стандартів на всьому ланцюгу діяльності, розвиватися за різними напрямками.

– Для працівників – бажання створити динамічне, надихаюче та сповнене сенсу робоче середовище.

– Для акціонерів – забезпечення високого та стабільного прибутку.

В даний момент підприємство спостерігає можливості входження в ще один сегмент ринку, який набуває все більшої популярності. Тому підприємству слід оновити свою стратегію розвитку, зосереджуючись на досягненні вагомих результатів у нових сферах за рахунок інвестицій, що надходять з вже існуючого бізнесу у галузі фінансових послуг.

Компанії у процесі випуску «Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції» необхідно певним чином сегментувати ринок, адже кампанія буде розроблятися відповідно до сегменту споживачів нового напрямку послуг (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристики сегментів ринку для спектру послуг ТОВ «КПМГ-Україна» «Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції»

Географічні одиниці	Демографічні ознаки	Психографічні ознаки	Поведінкові ознаки
Ринок збуту - внутрішній.	Чоловіки та жінки. Вік – від 21 року. Рівень доходів – середній та високий.	Суспільний клас – бізнесмени, медійні особи. Тим особистості – прагнення до корпоративного росту.	Високий ступінь прихильності до аналізу та покращення діяльності підприємства

Джерело: складено автором

У таблиці 3.5 було здійснено вибір маркетингової стратегії задля виведення нового напрямку послуг «Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції» для ТОВ «КПМГ-Україна» на ринок збуту.

Таблиця 3.5

Вибір маркетингової стратегії виведення нового напрямку послуг компанії ТОВ «КПМГ-Україна» на ринок збуту

Стратегія маркетингу	Зміст стратегії	Обґрунтування обраної стратегії
Стратегія недиференційованого маркетингу	Пропозиція від компанії ТОВ «КПМГ-Україна» - 1 (Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції)	Неоднорідна продукція, що буде користуватися попитом за наявного економічного стану в країні

Джерело: складено автором

Основними ключовими гравцями вітчизняного ринку фінансових послуг виробів є Pro-Consulting, Baker Tilly, SECL Group Ukraine. Для того щоб оцінити сильні сторони та конкурентні переваги компанії було створено табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Фактори конкурентоспроможності нових послуг
ТОВ «КПМГ-Україна»**

Параметри порівняння	«Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції»	Конкуренти		
		Baker Tilly	Pro-Consulting	SECL Group Ukraine
Корисність	1,0	0,7	0,5	0,6
Зовнішній вигляд	0,9	0,3	0,7	0,4
Престиж	0,8	0,9	0,7	0,5
Ціна	0,5	0,6	0,8	0,7
Асортимент	0,9	0,7	0,5	0,6

Джерело: складено автором

Представлено розрахунок конкурентоспроможності наведених вище компаній у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Розрахунок конкурентоспроможності нового типу послуг
«Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції»
ТОВ «КПМГ-Україна»**

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	«Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції»	Конкуренти		
			Baker Tilly	Pro-Consulting	SECL Group Ukraine

	A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
Корисність	0,2	1,0	0,2	0,7	1,4	0,5	1,0	0,6	1,2
Зовнішній вигляд	0,3	0,9	2,7	0,3	0,9	0,7	2,1	0,4	1,2
Престиж	0,2	0,8	1,6	0,9	1,8	0,7	1,4	0,5	1,0
Ціна	0,1	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7
Асортимент	0,2	0,9	1,8	0,7	1,4	0,5	1,0	0,6	1,2
$\sum A_i P_i$	1	-	6,8	-	6,2	-	6,3	-	5,3

Джерело: складено автором

Шляхом впровадження ряду послуг "Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції", ТОВ "КПМГ-Україна" може піднятися на вершину ринку завдяки високій актуальності цього напрямку та розширеному спектру послуг. Переваги над конкурентами оцінюються від 8 до 28%, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності компанії.

Використовуючи матрицю БКГ, було здійснено обґрунтування ринкової стратегії компанії ТОВ «КПМГ-Україна» (рис. 3.1).

Темп росту об'єму послугу	Високий	Відносна доля на ринку	
		«Зірки»	«Дикі кішки»
Низький		«Дійні корови»	«Собаки»
		Велика	Маленька

Рис. 3.1. Матриця БКГ для послуги «Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції» компанії ТОВ «КПМГ-Україна»

Джерело: складено автором

Також варто зазначити, що компанії варто обрати стратегію лідерства, адже послуги є не новими, проте матимуть унікальну специфіку та планується, що вони матимуть високий попит.

SWOT-аналіз, проведений для ТОВ "КПМГ-Україна" у контексті групи послуг "Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції", показав значні сильні сторони і можливості. Проте він також виявив ризики зростання конкуренції

на ринку через впровадження нової комерційної пропозиції. Результати наведено в таблиці 3.9.

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від чітко сформульованих короткострокових і довгострокових цілей, які враховують потенціал компанії. Основні цілі ТОВ "КПМГ-Україна" у контексті введення на ринок нової групи послуг "Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції" наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Маркетингові цілі для позиціонування на ринку нової групи послуг «Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції»

Сфера	Характеристика цілі	Плановий термін реалізації
Стратегічна ціль розширення ринку	Частка ринку зростає з 1,5% до 3,72%, в майбутньому очікується зростання швидшими темпами.	3 роки
Розробка конкурентних переваг	Підприємство пропонує новий ряд послуг, що потенційно залучить ще одну цільову аудиторію.	3 роки
Підвищення рівня персоналу підприємства та мотивації	1) засвоєння теоретичних основ; 2) освоєння практичних навичок 3) підвищення заробітної плати, розвиток преміального заохочення	18–24 міс.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.9

SWOT-аналіз групи послуг «Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції»

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА		
		<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>	
СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА	<i>Сила (S)</i>	<i>Поле SO</i>	<i>Поле ST</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - відомий бренд; - стійкий фінансовий стан; - широкий асортимент; - висока якість продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання ринку; - зростання попиту на продукцію; - збільшення кризових явищ на підприємствах 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання конкуренції; - підвищення цін на послуги; - зростання кількості конкурентів на ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація нових послуг; - нові рекламні кампанії; - розширення обсягів діяльності та сфери впливу

<i>Слабкість (W)</i>	<i>Поле WO</i>	<i>Поле WT</i>
- зниження витрат на інновації у 2021 р.; - недостатні витрати на рекламу	- розробка конкурентних стратегій виходу на нові ринки збуту; - збільшення присутності на зарубіжних ринках	- збільшення обсягів інноваційної діяльності; - збільшення рекламних витрат та кількості рекламних кампаній

Джерело: складено автором

Стратегія розширення ринку на наступні 3 роки представлена у табл.

3.10.

Таблиця 3.10

Основні цілі стратегії розширення ринку ТОВ «КПМГ-Україна»

Ціль	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Задоволення потреб споживачів	8%	10%	13%
Виведення на ринок якісних послуг	5%	9%	11%
Розробка інноваційних напрямів діяльності	3%	5%	7%
Зниження рівня собівартості	5%	7%	9%
Налагодження комунікативної політики	8%	11%	13%
Задоволення потреб працівників	10%	12%	15%

Джерело: складено автором

Таким чином, маркетингові цілі цього проекту тісно пов'язані з загальною стратегією розвитку підприємства. Реалізація проекту допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку і зацікавити нові сегменти споживачів, що відповідає маркетинговим цілям підприємства.

Цінова політика компанії буде встановлена на основі таких факторів, як витрати на виробництво та збут, попит на новий пакет послуг, його унікальність і престижність.

Бюджет підприємства, який закладений у маркетинг, буде спрямований на основні рекламні засоби для просування нового пакету послуг на ринку.

У табл. 3.11 наведено засоби стимулювання збуту.

Таблиця 3.11

**Витрати на просування нового пакету послуг компанії
«Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції», тис. грн.**

Показники	Роки		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Реклама візуальна	50	65	40
Реклама в Інтернеті	25	30	35
Реклама у ЗМІ	80	90	50
Усього	155	185	125

Джерело: складено автором

Слід звернути увагу, що на третій рік просування витрати зменшуються у зв'язку із зміною життєвого циклу послуги, у зв'язку з цим, послуги необхідно буде удосконалювати.

Слід об'єктивно оцінити ризики проекту. Результати представлені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Карта ризиків проекту

Пріоритет ризикового фактору	Назва ризикового фактору	Група ризику	Важливість фактору, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	5	6	7=5·6
1	Зменшення рівня доходів споживачів	Економічні	0,2	6	1,2
2	Поява конкурентів		0,3	8	2,4
3	Зниження кількості підприємств	Демографічні	0,2	4	0,8
4	Неактуальність послуг	Соціальні	0,1	3	0,3
5	Погіршення умов оподаткування	Політичні	0,2	5	1,0
Разом					5,7

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що найбільший ризиком введення нового продукту є поява конкурентів, адже компанії доведеться знизити ціну.

Фінансування проекту може здійснюватись за рахунок власних коштів компанії, оскільки ТОВ «КПМГ-Україна» є прибутковою компанією та має необхідні кошти для випуску нової продукції.

3.3. Впровадження зарубіжного досвіду щодо удосконалення логістичного забезпечення ТОВ «КПМГ-Україна»

Становлення ринкової структури на території України показало, що в пріоритеті знаходиться споживач з властивими йому традиційними потребами. Проте наявність людського потенціалу не призвело до становлення логістичної інфраструктури, яка б задовольняла стандартні вимоги світової практики. Недостатня розвиненість логістичної сфери стала однією з причин, по яким виробники не в змозі повною мірою задовольнити суспільний попит на відповідному рівні.

У жорстких ринкових умовах, що змушують виробників докладати всіх зусиль для завоювання великих часток ринку і отримання конкурентних переваг, виробники змушені витратити наявні в їх розпорядженні обмежені ресурси для створення власних логістичних систем. Оскільки компанії змушені витратити істотну частину бюджету для забезпечення товароруку, процес розвитку юридичних осіб істотно сповільнюватися. Причина цього – недостатньо розвинена централізована логістична система в Україні. Ситуація, що склалася характеризує Україну як відстаючу державу в світовому прагненні до забезпечення технологічного та сучасного економічного простору.

Усвідомлення того, що відбувається пояснює актуальність необхідності розробки та реалізації проекту логістичної моделі, збудованої за засобів адаптації зарубіжних моделей. Зазначена модель повинна бути розроблена для підвищення конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

Реалізація програми створення ефективної логістичної системи виступає в якості одного із стратегічних напрямків розвитку України. Якнайшвидша реалізація проекту вимагає тривалого етапу підготовки, істотну частку якого займає ознайомлення з теоретичним матеріалом і проведенням аналітичних досліджень. Найбільш важливо проаналізувати принципи і засоби створення і забезпечення функціонування майбутньої централізованої логістичної сфери.

Якщо розглянути європейський ринок товарного обороту, то можна відзначити характерну для більшості виробників високу ресурсну забезпеченість. Наявність фінансової «подушки безпеки» гарантує мінімальні ризики в боротьбі за задоволення постійно мінливих споживацькі запитів. Мається на увазі наявність джерел відшкодування непередбачених витрат компанії. Для Європи також характерна оптимізація обсягів одиничної партії, вибір найбільш раціонального маршруту, активне застосування на практиці останніх технологій, що дозволяють істотно економити ресурси, використання інформаційних технологій, постійна модернізація засобів супроводу товару, створення найбільш правильних умов складування і оптимізація навантаження і розвантаження. Також є позитивна динаміка в сфері логістичного обслуговування клієнтів.

Для сучасних лідерів економіки є буденним постійний контроль за пересуваннями товару. Керівництво підприємства переконується в спадкоємності складських приміщень, які будуть відповідати за збереження товару. Таким чином, європейські компанії по засобом мінімізації ризиків втрати матеріальних і фінансових цінностей, забезпечують стабільний зростання і розвиток. За рахунок стабільного розвитку європейські компанії забезпечують укрупнення і поглиблення асортименту.

Крім того, необхідно відзначити той факт, що в Україні найбільшого поширення досягла сфера надання одиничних поставок для юридичних осіб. Дана тенденція також простежується і в країнах Європи. Такого роду логістичні ланцюги включають в себе різні види транспорту: автомобіль,

залізничний транспорт, повітряний транспорт, здійснення перевезень товарних партій різного обсягу. Головною особливістю одиничних перевезень є мінімізація тимчасових витрат.

Однак для європейських логістичних ланцюгів характерний високий рівень інтегрованості. Така особливість забезпечує високий рівень стандартизації наданих послуг, а також спрощення митного питання. Так, на території країн Євросоюзу можна помітити цілий ряд успішно розвинених транс-логістичних корпорацій. Для них характерна наявність складноструктурованої мережі представництв, велика мережа складських приміщень, терміналів і злагоджено функціонуючих систем по всій території Європи і не тільки. Мета інтеграції та створення глобальних об'єднань – спрощена система проходження митного відділу та оптимізація транспортних потоків. Такого роду об'єднання мають велику сферу впливу, їх вплив поширюється на величезну кількість країн і навіть материків.

Статистичні дані показують, що рівень логістичної системи України на поточний момент часу показує показники розвитку на порядок нижче, ніж у розвинених країнах. Однак можна помітити позитивну тенденцію в області збільшення обсягів інвестування з боку держави в розробку і будівництво автомобільних магістралей по всій території. Реалізація подібного роду заходів створить величезний внесок в розвиток загальноукраїнської логістичної системи.

Утримувати великий штат фахівців для вирішення логістичних завдань при сучасному розвитку технологій економічно не вигідно, тому виникла стабільна практика з делегування частини логістичних функцій фірмам-посередникам. Фірми-посередники можуть надавати спеціалізовані послуги або можуть повністю управляти логістичним процесом з переміщення товарно-фінансових потоків.

Більшість 3PL-операторів прагнуть до підвищення рівня використання інформаційних технологій для організації бізнес-процесів. Це дозволяє аналізувати більший потік інформації і приймати найбільш доцільні рішення,

виключаючи вплив людського фактору. Сучасні інформаційні технології дозволяють обробляти величезну кількість даних, а об'єднання віртуального простору – швидко передавати аналітику цих даних зацікавленій стороні. Цифрові технології дозволяють істотно заощадити тимчасові і фінансові витрати на пошук найбільш оптимального процесу переміщення матеріальних потоків.

На даний момент більш важливим, ніж забезпечення матеріальної бази, стало наявність у фірми-посередника потенціалу для збору та аналізу даних про стан ринку. Всю велику роль на ринку стали грати провайдери, які володіють великим обсягом інформації. 3PL-оператори відмовляються від матеріально-технічного забезпечення логістичних процесів і схильються до переміщення функції, по обслуговуванню бізнесу, у віртуальне середовище. Все більше інтернет-сервісів замінюють собою класичних посередників з надання логістичних послуг.

Логістичні компанії вкладають величезні кошти в розробки ІТ-технологій, а онлайн-оператори поступово витісняють класичні фірми-посередники, так як більш конкурентоспроможні.

Дані сервіси працюють за принципом забезпечення своїх клієнтів даними з віртуально-мережевого простору. На великих інноваційних платформах, практично всі логістичні процеси від управління до координації переміщення товарів повністю автоматизовані.

Робота віртуального провайдера логістичного напрямку має ряд специфічних відмінностей.

Єдиним видом діяльності, що визначає їх функцію, для віртуальних логістичних провайдерів (VLP), є використання власного програмно-мережевого комплексу. Вони одночасно виконують і інформаційну підтримку, і безпосереднє рішення логістичних завдань.

Програмні комплекси, що працюють у віртуальному просторі, в корені відрізняються від стаціонарних інформаційних платформ offline-логістики. Перш за все, весь обсяг ПО, включаючи будь-які її частини, є власністю

віртуально логістичного провайдера, і заборонено до використання іншими особами. Це забезпечує високу конкурентоспроможність VLP на ринку, так як клієнти можуть використовувати у своїй діяльності тільки сервісні послуги для вирішення логістичних завдань бізнесу. Організація-розробник одночасно і розробляє, і впроваджує, і використовує продукт своєї інтелектуальної діяльності.

Інформаційна платформа існує в одному екземплярі на віртуальному сервері, і використовується тільки віртуальним логістичним провайдером. Діяльність VLP полягає в забезпеченні нормального функціонування ПО і вирішенні завдань, поставлених перед ним клієнтом, за допомогою, що знаходиться в його одноосібному розпорядженні, інформаційно-технічної бази.

Користувачами програмного продукту VLP стає широке коло компаній-учасників логістичних процесів.

Віртуальний логістичний провайдер грає роль посередника в діяльності учасників ринку. Завдання VLP максимально ефективно організувати взаємодію всіх фірм-ланок ланцюга поставок, для досягнення ними оптимального рівня прибутку.

Для сучасного споживання, яке формується в суспільстві, характерна спрямованість ринку на задоволення запитів покупців. Максимальне задоволення запитів і потреб потенційних покупців в короткі терміни і за самою оптимальною ціною можливо тільки при добре налагодженому логістичному процесі переміщення матеріальних потоків.

Найбільшої уваги для дослідження позитивного досвіду заслуговує система логістики, побудована в країнах, знаходяться на перших місцях за індексом LPI (Logistics Performance Index). Цей індекс характеризує рівень розвитку транспортно-логістичної системи країни. Оцінка проводиться на підставі висновків про те, якою мірою розвинені таких сфери логістики як Національна Митниця, система міжнародних перевезень, інфраструктура,

нормативно-правове регулювання логістики, своєчасність і безпроблемність надання логістичних послуг.

З точки зору аналізу досвіду побудови та регулювання логістичних процесів найбільшої уваги заслуговують логістичні механізми країн Європейського Союзу та Китаю.

Країни Європейського Союзу являють собою сектор єдиного транспортного простору, з високорозвиненою інфраструктурою і високотехнологічними логістичними послугами. Діяльність логістичних посередників спирається на інноваційні інформаційно-технологічні схеми логістики. Сформовані великі бази даних, постійно вдосконалюються комунікаційні системи, впроваджуються нові програмні продукти. Відбувається постійний моніторинг ефективності взаємодії всіх ланок логістичного ланцюжка. Від аналізу складських інфосистем до оптимізації маршрутів.

Європейську логістику характеризує цілісність підходу до організації логістичних послуг. Це полегшує митне оформлення вантажів і дозволяє надавати транспортні послуги за єдиним стандартом.

Організація розгалуженої мережі представництв, складських приміщень, терміналів великими транспортно-логістичними компаніями істотно підвищують ефективність оптимізації транспортних потоків. Транспортні корпорації мають свої відділення в країнах ЄС і за його межами і впливають на логістику цілих регіонів.

Слід зазначити, що вплив розвитку логістичної сфери на економічний розвиток країни відзначено зарубіжними економістами вже досить давно. На темпи розвитку цього сектора господарської діяльності багато в чому впливають на рівень споживання всередині країни, ступінь розвитку виробництва і технологій, зовнішньоторговельна політика держави.

На впровадження практичних прийомів організації логістичних процесів багато в чому впливає специфіка країни. Політика, рівень розвитку ринку, національні традиції і соціальна обстановка.

Вивчення досвіду зарубіжних компаній дозволяє зробити висновок, що напрямок розвитку логістики багато в чому визначається конкретними економічними потребами. Якщо раніше логістика була спрямована на здешевлення транспортування великих партій товарів, то в даний момент пріоритетний напрямок отримують рішення в сфері прискорення доставки товарів споживачеві. До того ж фірми-виробники віддають перевагу делегувати обслуговування логістичних процесів компаніям-посередникам, що, безумовно, розширює для логістичних корпорацій сфери діяльності.

Країни Західної Європи – лідери рейтингу LPI мають як позитивні сторони функціонування логістичної системи, так і недоліки. До того ж специфіка української економіки не дозволить шаблонно скопіювати західний приклад логістичного процесу. Інфраструктура забезпечення транспортно-логістичної системи стала формуватися в нашій країні порівняно недавно. До того ж через великі відстані, домогтися достатньої міри інтеграції фірм-перевізників і компаній-посередників досить важко. Певні труднощі створює досить жорстке митне законодавство.

Досвід зарубіжних країн дозволяє оцінити позитивний вплив на розвиток логістики впровадження інформаційних технологій. Розвиток єдиного інформаційного простору і перехід операторів зі сфери offline-логістики у віртуальний простір є світовою тенденцією в удосконаленні організації переміщення матеріальних потоків.

Висновки до 3 розділу

З метою підвищення рівня ефективності продажів та логістичної діяльності, ТОВ «КПМГ-Україна» може розглянути можливість введення на ринок нового виду послуг «Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції». Це дозволить підприємству не лише закріпити свої існуючі позиції на ринку, але й розширити свій асортимент послуг. З впровадженням цього ряду послуг, ТОВ «КПМГ-Україна» може стати лідером на ринку завдяки високій

актуальності даного фінансового напрямку та більшому розмаїттю послуг. Переваги над конкурентами оцінюються на рівні 8-28%, що свідчить про високу конкурентоспроможність компанії.

ВИСНОВКИ

В рамках проведеного дослідження була проведена розробка заходів по вдосконаленню системи управління продажами та логістикою для ТОВ «КПМГ-Україна».

Для досягнення поставленої мети у даній роботі були проаналізовані теоретичні аспекти системи управління продажами та логістикою підприємства; представлена характеристика ТОВ «КПМГ-Україна» та проведено аналіз результатів його фінансово-господарської діяльності; проведено аналіз логістичних функцій даного підприємства і оцінена їх ефективність. На основі проведеного аналізу були сформульовані пропозиції, спрямовані на вдосконалення збутової логістики підприємства з метою забезпечення зростання його прибутку і проведена оцінка доцільності їх реалізації.

ТОВ «КПМГ-Україна» – це компанія, яка займається ІТ-консалтингом. Проведені розрахунки діяльності даної компанії свідчать, що у 2022 році її діяльність була прибутковою, рентабельною, компанія була фінансово стабільною, але її рентабельність мають та ділова активність тенденцію до погіршення, якщо звернути увагу на кінець 2022 р., що свідчить про необхідність покращення фінансових результатів її діяльності.

У планах компанії – забезпечення сталого зростання, який планується забезпечити за рахунок:

- завоювання більш значущої частки ринку (основний захід тут – відкриття додаткових торгових відділів, а також розробка веб-сайту з можливістю онлайн замовлення);
- максимізації прибутку (основний захід в даному напрямку – скорочення собівартості товарів шляхом пошуку нових постачальників).

Реалізація планів розвитку торгового підприємства повинна підтримуватися зовнішнім середовищем і забезпечуватися логістичними системами.

З метою підвищення рівня ефективності продажів та логістичної діяльності, ТОВ «КПМГ-Україна» може розглянути можливість введення на ринок нового виду послуг - «Фінансовий аналіз та санаційні пропозиції». Це дозволить підприємству не лише закріпити свої існуючі позиції на ринку, але й розширити свій асортимент. Нова лінія послуг буде мати ряд важливих характеристик, що може активно користуватися попитом на ринку, враховуючи сучасні реалії розвитку бізнесу. З впровадженням цього ряду послуг, ТОВ «КПМГ-Україна» може стати лідером на ринку завдяки високій актуальності даного фінансового напрямку та більшому розмаїттю послуг. Переваги над конкурентами оцінюються на рівні 8-28%, що свідчить про високу конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, отримані дані дозволяють зробити висновок про наявність економічної доцільності реалізації заходів щодо вдосконалення системи управління продажами та логістикою ТОВ «КПМГ-Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2020 Third-party Logistics Study. URL: <https://www.infosysbpm.com/portland/resources/documents/third-party-logistics-study.pdf>
2. Білоусова І. М. Логістика: підручник. Київ: Кондор, 2017. 336 с.
3. Василюшина Н. В. Логістична стратегія підприємства: формування та реалізація: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 288 с.
4. Вишневецька Н. Л. Логістика: навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 296 с.
5. Глушевський В.В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2015. №2 (85). С. 139-148.
6. Гриненко В. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 416 с.
7. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 96-102.
8. Гукалюк А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Т. 21. № 2. С. 48-54.
9. Дагилюк Т., Ющишина Л., Мохнюк А. Логістичний аутсорсинг в системі управління підприємством: доходи та витрати провайдерів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 3. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/479/396>
10. Деркач О. В. Логістична стратегія підприємства: формування, розробка, впровадження: монографія. Київ: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 224 с.

11. Жуковський В. М. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2017. 320 с.
12. Заблоцький О. І. Логістичне управління: підручник. Київ: Кондор, 2018. 368 с.
13. Іванов С. В., Харазішвілі Ю. М. Інноваційні фактори розвитку транспортної системи України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 47-55.
14. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 431 с.
15. Калініченко О. О. Логістична стратегія підприємства: теорія та практика: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 248 с.
16. Карпенко О. О. Механізм кластеризації транспортно-логістичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4428>
17. Кравченко А. В. Логістична стратегія підприємства: організаційний аспект: монографія. Київ: Кондор, 2017. 248 с.
18. Кравченко А. В. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 448 с.
19. Крикавський Є. В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5 (179). С. 30-42.
20. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
21. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Україна в глобальних ланцюгах поставок. *Логістика: теорія та практика*. 2012. № 1(2). С. 92-100.
22. Лапін О.А. Логістика: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2018. 416 с.
23. Луців О. В. Логістика підприємств та логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 352 с.

24. Мамчур В. В. Логістика: навчальний посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2017. 456 с.
25. Мельник Ю. В. Логістика: підручник. Київ: Кондор, 2018. 336 с.
26. Міщенко Л. О., Міщенко Д. А. Маркетингове дослідження бізнес-середовища в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8177>
27. Озерська Г. В. Транспортно-логістичні кластери як основа реалізації транскордонного співробітництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 126-129.
28. Омельченко В. І. Логістика: підручник. Київ: Кондор, 2019. 480 с.
29. Омельченко В. І. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 416 с.
30. Омельченко В. І. Стратегічна логістика: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 416 с.
31. Офіційний сайт ТОВ «КПМГ-Україна». URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html>
32. Петрик І. В. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. 320 с.
33. Попова Н. В. Транспортно-логістична система: дефініція та складові. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 169- 174.
34. Романюк О. В. Логістика підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 336 с.
35. Семенець-Петровський В. І. Логістика підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 352 с.
36. Синютин В. М. Логістика та управління ланцюгами постачання: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2017. 376 с.
37. Сухорукова Т. Г., Назаренко І. Л. Характеристика класифікаційних ознак транспортної логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 51-57.

38. Трушкіна Н. Є. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 156-172.
39. Устенко М. О., Івашкевич В. С. Перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 84-90.
40. Устенко М. О. Основні напрямки розвитку та завдання транспортної логістики. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 251-254.
41. Шандрівська О. Є., Якимишин Л. Я. Дослідження глобального ринку логістичних послуг: світові тенденції та вплив на Україну. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2018. №892. С. 212-221.
42. Шевчук О. І. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2017. 352 с.
43. Яновський Б. В. Логістична стратегія підприємства: організація та методика розробки: монографія. Київ: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 312 с.
44. Яновський Б. В. Логістичне управління: підручник. Київ: Кондор, 2018. 400 с.
45. Яновський Б. В. Логістика підприємств: організаційний аспект: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 296 с.
46. Яновський Б. В. Логістика: підручник. Київ: Кондор, 2017. 432 с.
47. Яровий А. П. Логістика підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
48. Яровий А. П. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 400 с.
49. Яценко С. П. Логістика підприємства: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2017. 376 с.

50. Adamowicz M. Logistics management in the context of sustainable development. Lviv: Lviv Polytechnic National University Publishing House, 2018. 230 p.
51. Antoniuk L. Contemporary logistics: theory, methodology, practice: monograph. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University, 2018. 360 p.
52. Baran J. Logistics in transport: transport logistics. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University, 2019. 430 p.
53. Bondarchuk O. Logistics of the international supply chain: monograph. Kyiv: Publishing House «Education and Science» LLC, 2018. 240 p.
54. Boyko O. Logistics: textbook. Kyiv: LLC «MCNIP», 2016. 336 p.
55. Cherkashyna O. Modern trends in logistics management: monograph. Kyiv: Publishing and Printing Center «Kyiv University», 2018. 336 p.
56. Demkiv O. Formation and development of logistics infrastructure in the region: monograph. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University, 2018. 376 p.
57. Dmytriiev O. Modern trends in logistics and supply chain management: monograph. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House, 2018. 314 p.
58. Doroshenko M. Logistics of supply chains in the system of enterprise management: monograph. Kyiv: DAK, 2019. 224 p.
59. Dubovetskyi V. Logistics of international transportation: textbook. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University, 2018. 348 p.
60. Fedorchenko A. Fundamentals of logistics: textbook. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House, 2017. 528 p.
61. Fialko N. Logistics infrastructure of Ukraine in the system of European integration: monograph. Kharkiv: TOV «Helvetyka», 2018. 320 p.
62. Harkusha H. Logistics and supply chain management: textbook. Kyiv: Center for Educational Literature, 2018. 448 p.
63. Horielov D. Logistics of the agro-industrial complex: textbook. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House, 2017. 248 p.

64. Ivanov V. Logistics management: textbook. Kyiv: Publishing House «Kyiv University», 2017. 496 p.
65. Kandyba M. Logistics of international trade: monograph. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House, 2017. 328 p.
66. Klymchuk V. Business logistics: textbook. Kyiv: Kondor, 2018. 380 p.
67. Kolesnik V. Modern logistics and supply chain management: monograph. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House, 2017. 312 p.
68. Kostiuchenko V. Business logistics: textbook. Kyiv: Kondor, 2017. 320 p.
69. Kovalchuk A. Logistic support for the functioning of enterprises: textbook. Kyiv: Publishing House «Kyiv University», 2017. 400 p.
70. Kozachenko A. Optimization of logistics systems of enterprises: monograph. Kharkiv: «Odissey», 2018. 344 p.
71. Kozachenko A. Transport and warehouse logistics: textbook. Kharkiv: Publishing House of Kharkiv National University of Economics, 2019. 496 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	23	23	
накопичена амортизація	1002	23	23	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	598	488	
первісна вартість	1011	2205	2242	
знос	1012	1607	1754	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	23	23	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	621	511	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	76	79	
Виробничі запаси	1101	76	79	
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за	1125	2760	2510	

продукцію, товари, роботи, послуги				
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17	94	
з бюджетом	1135	31	31	
у тому числі з податку на прибуток	1136	13	13	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	20	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	366	17	
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	366	17	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	1197	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4	22	0
Усього за розділом II	1195	3271	3970	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	3892	4481	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660	660	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1	1	
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1422	1422	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2082	2082	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0

Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	86		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1433	1665	
за розрахунками з бюджетом	1620	80	120	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	37	59	
за розрахунками з оплати праці	1630	137	223	
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	16	213	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3	16	
Усього за розділом III	1695	1809	2399	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	3892	4481	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6465	15483
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4344)	(12859)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	2121	2624
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	38	3813
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2001)	(2513)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(158)	(3780)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		144
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290		144

прибуток			
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		144
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

Додаток Б

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	23	23	
накопичена амортизація	1002	23	23	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	3936	598	
первісна вартість	1011	7808	2205	
знос	1012	3872	1607	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	23	23	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	3959	621	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	105	76	
Виробничі запаси	1101	105	76	
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1770	2760	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	675	17	
з бюджетом	1135	13	31	
у тому числі з податку на прибуток	1136	13	13	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	15	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	106	366	
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	106	366	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4		0
Усього за розділом II	1195	2673	3271	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	6632	3892	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660	660	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1	1	
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1278	1422	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1939	2083	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	86		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	86		
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0

Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	86		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	3851	1433	
за розрахунками з бюджетом	1620	509	80	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	31	37	
за розрахунками з оплати праці	1630	102	137	
за одержаними авансами	1635	9		
за розрахунками з учасниками	1640	103	103	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	86	16	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2	3	
Усього за розділом III	1695	4607	1809	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	6632	3892	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15483	18193
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12859)	(15335)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	2624	2858
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3813	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2513)	(2269)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(3780)	(186)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	144	403
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144	403
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	144	403
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()