

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організація надання сервісних послуг
із проектного менеджменту та енергоефективності
міжнародною компанією «IC consulentent»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0730-зед
спеціальності 073 – Менеджмент

освітньо-професійної програми

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Цурканенко М. А.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

кандидат економічних наук, доцент

Коваленко Н. М.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д. Т. Бікулов

« ____ » _____ 2021 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Цурканенка Михайла Андрійовича

1. Тема роботи «Організація надання сервісних послуг із проектного менеджменту та енергоефективності міжнародною компанією «IC consultant»»

керівник роботи: Коваленко Н. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 12.05.2021 року № 684-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ ІЗ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ

2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «IC CONSULETENT» ІЗ НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ ІЗ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ «IC CONSULETENT»

5. Перелік графічного матеріалу (із точним зазначенням обов'язкових креслень) _
14 таблиць
13 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Коваленко Н. М.		
2	Коваленко Н. М.		
3	Коваленко Н. М.		

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.05.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	31.05.21-16.06.21	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.21-23.06.21	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.21-27.06.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.21-25.07.21	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.21-29.08.21	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-06.09.21	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.21-14.09.21	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.21-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.21-01.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	01.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.21-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	22.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент _____
(підпис)

М. А. Цурканенко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Н. М. Коваленко
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

С. В. Маркова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 87 с., 13 рис., 14 табл., 43 джерела.

Об'єкт дослідження: теоретичні та практичні положення організації надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності.

Предмет дослідження: організація надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності міжнародною компанією «IC consulentent».

Мета дослідження: розроблення рекомендацій щодо удосконалення організації надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності міжнародною компанією «IC consulentent».

Методи дослідження: діалектичний, емпіричний, логічного узагальнення, експертного опитування, «мозкового штурму», системного й ситуаційного аналізу, функціонально-вартісний метод, графічний, моделювання.

Специфіка даної роботи полягає у дослідженні теоретичних та практичних положень організації надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності. У роботі проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку ринку надання сервісних послуг із енергоефективності в Україні. Вивчено досвід країн світу щодо впровадження заходів із енергоефективності. Досліджено ключові напрямки організації надання сервісних послуг на міжнародному рівні та їх вплив на внутрішній ринок України. Надано характеристику організаційно-економічної діяльності міжнародної компанії «IC consulentent». Зроблено оцінку діяльності компанії на основі SWOT-аналізу.

Розроблено маркетингову стратегію компанії «IC consulentent», визначено управлінські заходи, спрямовані на реалізацію розробленої стратегії, а також ефективність їх впровадження компанією.

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА, ЕНЕРГОАУДИТ, ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ,
ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ, МІЖНАРОДНА КОМПАНІЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ,
ПРОЄКТ, ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СЕРВІСНІ ПОСЛУГИ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 87 p., 13 fig., 14 tab., 43 sources.

The object of the research: theoretical and practical aspects of the organization of project management and energy efficiency services.

The subject of the research: organization of project management and energy efficiency services by the international company «IC consulentent».

The purpose of the thesis for the master's degree is to develop the recommendations for improving the organization of project management and energy efficiency services by the international company «IC consulentent».

The research methods: dialectical, empirical, logical generalization, expert survey, «brainstorming», system and situational analysis, functional-cost method, graphic, modeling.

The specificity of this work is to study the theoretical and practical aspects of the organization of project management and energy efficiency services. The current situation and trends on the market of energy efficiency services in Ukraine are analyzed in the work. The experience of the countries around the world on the implementation of energy efficiency measures has been studied. The key directions of the organization of services at the international level and their influence on the internal market of Ukraine were investigated. The characteristic of organizational and economic activity of the international company «IC consulentent» was given. The evaluation of the company's activity on the basis of SWOT-analysis was made.

The marketing strategy for the company «IC consulentent» was developed. The administrative measures for the realization of the developed marketing strategy were defined. The efficiency of the implementation of administrative measures by the company was also defined.

ENERGY SECURITY, ENERGY AUDIT, ENERGY EFFICIENCY,
ENERGY MANAGEMENT, INTERNATIONAL COMPANY, ORGANIZATION,
PROJECT, PROJECT MANAGEMENT, SERVICES

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	8
ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ ІЗ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ.....	14
1.1 Сутність проєктного менеджменту та технологія його здійснення.....	14
1.2 Організація надання сервісних послуг міжнародними компаніями.....	19
1.3 Особливості надання сервісних послуг із енергоефективності.....	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «IC CONSULETENT» НА РИНКУ НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ.....	29
2.1 Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ринку надання сервісних послуг із енергоефективності в Україні.....	29
2.2 Досвід країн світу щодо впровадження заходів із енергоефективності.....	32
2.3 Дослідження ключових напрямків організації надання сервісних послуг на міжнародному рівні та їх впливу на внутрішній ринок України.....	34
2.4 Оцінка тенденцій ринку надання сервісних послуг із проєктного менеджменту в Україні.....	38
2.5 Характеристика організаційно-економічної діяльності міжнародної компанії «IC consulentent».....	41
2.6 Оцінка діяльності міжнародної компанії «IC consulentent» на основі SWOT- аналізу.....	50

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ ІЗ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ «IC CONSULENTENT».....	58
3.1 Розробка маркетингової стратегії міжнародної компанії «IC consulentent» на основі SWOT-аналізу.....	58
3.2 Визначення управлінських заходів, спрямованих на реалізацію маркетингової стратегії компанії «IC consulentent».....	64
3.3 Обґрунтування ефективності впровадження управлінських заходів із реалізації маркетингової стратегії компанії «IC consulentent».....	70
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	78
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	83

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- ВВП – валовий внутрішній продукт
- ДКС (англ. DQS – Deutsch Quality Systems) – німецька материнська компанія із сертифікації систем менеджменту
- ЕА – енергоаудит
- ЕЕ – енергоефективність
- ЕнМ – енергетичний менеджмент
- ЕСКО – енергосервісна компанія
- ЄС – Європейський Союз
- ЄС центр – європейський сертифікаційний центр
- ЗВО – заклад вищої освіти
- ЗМІ – засоби масової інформації
- ІЕЕ – Інститут енергозбереження та енергоменеджменту
- ІТ – інформаційні технології
- ККД – коефіцієнт корисної дії
- КПІ – Київський політехнічний інститут
- ЛМКП – Львівське міське комунальне підприємство
- МЕА – Міжнародне енергетичне агентство
- МС – міжнародні стандарти
- ООН – Організація об'єднаних націй
- ОСЕ – оптимізація систем, що споживають енергію
- ОСП УАЯ – орган сертифікації персоналу Української асоціації якості
- ПЕ – послуги із енергоефективності
- ПЕР – паливно-енергетичні ресурси
- ППЕ – постачальники послуг із енергоефективності
- РФ – Російська Федерація
- СЕНМ – система енергетичного менеджменту

СНД – співдружність незалежних держав

СОТ – Світова організація торгівлі

СРСР – Союз радянських соціалістичних республік

США – Сполучені штати Америки

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

УАЯ – Українська асоціація якості

ЦПЕМ – Центр підготовки енергоменеджерів

IPMA (скор. із англ. International Project Management Association) – міжнародна асоціація із управління проєктами

ISO (скор. із англ. International Organization for Standardization) – Міжнародна організація зі стандартизації

NCB (скор. із англ. National Competence Baseline) – стандарт, що визначає національні вимоги до компетентності фахівців із управління проєктами, розроблений міжнародною асоціацією із управління проєктами IPMA

PMBOK (скор. із англ. Project Management Body of Knowledge) – зведення знань із управління проєктами

PMI (скор. із англ. Project Management Institute) – Інститут із проєктного менеджменту

PMP (скор. із англ. Project Management Professional) – програма із управління проєктами

SWOT-аналіз (скор. із англ. the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats) – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

TEMPUS (скор. із англ. Trans-European Mobility Programme for University Studies) – програма трансєвропейської мобільності у галузі вищої освіти

THERMIE – international cooperation in energy technology – програма Європейської комісії із міжнародного співробітництва у галузі енергетичних технологій

UNIC – всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу

USAID (скор. із англ. United States Agency for International Development) – Агентство США із міжнародного розвитку

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні у міжнародній економіці стає все більш важливим роль сфери послуг, яка стала у багатьох країнах провідною сферою господарства та культурного життя.

Із розвитком ринкових відносин і поширенням вільної конкуренції сервісна галузь починає охоплювати все більшу частину суспільних відносин і все більше уваги приділяється якості надання сервісних послуг й орієнтації на вимоги ринку.

Незважаючи на те, що торгівлю послугами сьогодні все ще вважають «невидимкою» через відсутність матеріальної форми більшості з них, та все ж таки розвиток національної економіки та розвиток ринків послуг є взаємозалежними явищами.

Одним із провідних напрямків сервісних послуг, що посідає лідируюче положення на ринку є послуги із енергоефективності. Питання підвищення енергоефективності – тема не нова. Багато міжнародних програм, таких як USAID, Thermie, Tacis, що мають підтримку із боку Європейської комісії, ще у 90-х роках зробили енергоефективність доволі популярним терміном, виділяючи кошти на проекти із енергоефективності. Більшість економічно розвинутих країн вже сьогодні ставляться до енергоефективності, економії ресурсів і скорочення викидів як до очевидної умови конкурентоспроможності країни та компаній й забезпечення майбутнього країни чистим і доступним джерелом енергії.

Але сьогодні лише невелика кількість українських підприємств приділяє свою увагу важливості енергоефективності. Дослідження ринку сервісних послуг із проектного менеджменту та енергоефективності України та світу та аналіз економічної діяльності компанії «IC consultants» дає змогу зрозуміти тенденції ринку та розробити заходи щодо удосконалення роботи компанії на ринку.

Проблематику організації надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності досліджували багато науковців, зокрема Є. Бережний [1], Ю. Давидова [2], Л. Денисенко [3], А. Долінський [4], З. Домбровський [5], Г. Копець [6], П. Курмаєв [7], С. Плаксін [8], І. Степаненко [9], С. Стойка [10].

У своїх працях вони дослідили, що на сьогодні велика частка сучасного бізнесу в Україні, Європі та світі є орієнтованою на проєкти. Це пов'язано із тим, що все більше компаній зосереджуються на створенні інноваційних продуктів або послуг, щоб досягти нових проривів у вже відомих нам сферах. Проєкти вже не є набором технічних документів і статистичних даних (як було декілька років тому), а важливі кроки на шляху до досягнення цілей розвитку компанії.

Крім того, учені з'ясували, що одним із важливих показників, що відображає рівень життя населення країни, є енергоефективність (тобто ефективність використання енергетичних ресурсів). Це важливий чинник як щодо функціонування країни в умовах конкуренції, так і у створенні рівня і якості умов життя населення країни.

На сучасному етапі соціально-економічного рівня розвитку України зменшення енергоємності ВВП є одним із найбільш важливих чинників підтримання енергетичної незалежності країни та зростання рівня її енергетичної безпеки.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо удосконалення організації надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності міжнародною компанією «IC consulentent».

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності міжнародними компаніями;
- визначити сутність проєктного менеджменту та технологію його здійснення;

- вивчити організацію надання сервісних послуг міжнародними компаніями;
- з'ясувати особливості надання сервісних послуг із енергоефективності;
- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку ринку надання сервісних послуг із енергоефективності в Україні;
- вивчити досвід країн світу щодо впровадження заходів із енергоефективності;
- визначити ключові напрямки організації надання сервісних послуг на міжнародному рівні та їх вплив на внутрішній ринок України;
- дослідити тенденції ринку надання сервісних послуг із проєктного менеджменту в Україні;
- надати характеристику організаційно-економічної діяльності міжнародної компанії «IC consulentent»;
- здійснити оцінку діяльності міжнародної компанії «IC consulentent» на основі SWOT-аналізу;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення організації надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності міжнародною компанією «IC consulentent»;
- розробити маркетингову стратегію міжнародної компанії «IC consulentent» на основі SWOT-аналізу;
- визначити управлінські заходи, що спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії компанії «IC consulentent»;
- дослідити ефективність впровадження управлінських заходів із реалізації маркетингової стратегії компанії «IC consulentent».

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні положення організації надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності.

Предметом дослідження є організація надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності міжнародною компанією «IC consulentent».

Для виконання поставлених у роботі завдань використовувались такі методи: діалектичний, емпіричний, логічного узагальнення, експертного опитування, «мозкового штурму», аналітично-дослідницький, системного й ситуаційного аналізу, порівняльний, функціонально-вартісний метод, графічний, моделювання.

Інформаційною базою для дослідження стала діяльність компанії «IC consulenten» на міжнародному та вітчизняному ринках послуг із енергоефективності та проєктного менеджменту, наукові дослідження керівників і працівників компанії «IC consulenten», дослідження учених у сфері енергоефективності та проєктного менеджменту.

Наукова цінність результатів дослідження полягає у поєднанні двох сфер ринку: енергоефективності та проєктного менеджменту, систематизованому аналізі діяльності компанії «IC consulenten» у цих сферах й розробці рекомендацій щодо удосконалення організації надання сервісних послуг міжнародною компанією «IC consulentent».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 87 сторінок, перелік посилань включає 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ ІЗ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ

1.1 Сутність проєктного менеджменту та технологія його здійснення

Менеджмент – це планування, організація, мотивація, координація і контроль усіх існуючих ресурсів для досягнення поставленої цілі найбільш ефективним способом. Та можна сміливо стверджувати, що у будь-якій сфері менеджмент – доволі неоднорідна та непроста діяльність, яка, базуючись на практиці, пов'язана із реалізацією проєктів й на 30–70 % залежить від напрямку діяльності компанії.

Проєктом можна назвати певний процес, який чітко фіксується часовими рамками, головна ціль якого – це створити унікальний продукт або досягти певного інноваційного результату. Бізнес часто дає своє визначення мети проєкту – вирішення чітких завдань.

Власне самі проєкти є важливою частиною існування будь-якої організації. Кожна компанія має свою власну стратегію розвитку та пов'язані із нею цілі, на основі яких і створюють потім самостійні проєкти. Важливо зрозуміти, чим повсякденні дії в організації відрізняються від проєктів.

По-перше, кожен проєкт має власну унікальну мету та дедлайн для її реалізації. У повсякденній діяльності мета завжди повторюється, часові обмеження також.

По-друге, проєкт в решті-решт завершується, після досягнення поставленої мети. Повсякденна ж діяльність компанії нескінченна, і її мета – підтримати нормальний рух бізнесу.

Основними фазами життєвого циклу проєкту є такі:

- початкова;

- проміжна;
- фінальна.

Межі кожної фази визначаються фактичними проміжними результатами або фінальними продуктами, зробленою роботою, її якістю, та деякими аспектами управління та контролю.

Проміжну фазу можна розділити на кілька етапів. Наприклад, виходячи зі свого досвіду роботи у будівельній компанії, можу сказати, що в управлінні будівельними проектами, на проміжній фазі виділяється окремий етап «планування» – розробка кошторису для інвестицій, розробка технічного завдання та безпосередньо проекту.

Далі, із залученням коштів, починається наступний етап – «розробка проектно-кошторисної документації», яка, у порівнянні із технічним проектом, є більш об'ємною і складною роботою.

Після того, як у повному обсязі готова проектна документація, можна приступати до наступного кроку – «будівельно-монтажні роботи». Підприємці планують деталі виконання своєї роботи, менеджери проектів – розподіляють затверджений план робіт серед членів команди. На кожному етапі виконання робіт проводиться комплексна оцінка проекту, що дозволяє менеджеру переконатися, що продукт розроблений правильно у рамках встановлених якісних і часових вимог. Якщо під час контролю виявляються недоліки – приймаються невідкладні рішення щодо їх усунення.

Тепер, коли ми вже розглянули важливість проектів, необхідно краще зрозуміти його складові. Почнемо із такої частини, як процес.

Процес – це низка взаємопов'язаних між собою дій, що здійснюються для досягнення певних цілей. Для спрощення управління проектами, координації та організації діяльності в межах реалізації проектів усі види діяльності, що спрямовані на досягнення основної мети проекту, поділяють на окремі компоненти – процеси управління проектами. Процеси зазвичай виконує людина та поділяються вони дуже умовно на дві групи:

- процеси управління проектами – необхідні за своєю ідеєю для будь-якого проекту (універсальні);
- процеси, орієнтовані на продукт – є особливими для створення кожного продукту або послуги.

У проєкті будь-якої сфери застосування, процеси управління проектами та процеси, що пов'язані із продуктом взаємопов'язані та мають різний рівень інтенсивності на усіх етапах існування проєкту.

Аналізуючи усе вищесказане, можна стверджувати, що проєктний менеджмент – це специфічна діяльність, метою якої є виконання усіх завдань, поставлених у проєкті. Сьогодні велика частка сучасного бізнесу в Україні, Європі та світі є орієнтованою на проєкти. В Україні частка бізнесу, орієнтованого проєкти сягає майже 50 %. Це пов'язано із тим, що все більше компаній зосереджуються на створенні інноваційних продуктів або послуг, щоб досягти нових проривів у вже відомих нам сферах. Проєкти – це вже не набір технічних документів і статистичних даних (як було декілька років тому), а важливі кроки на шляху до досягнення цілей розвитку компанії.

Здається, що система управління проектами є досить складною, але вона містить у собі кілька простих послідовних етапів:

- 1) ініціація проєкту;
- 2) планування робіт за проєктом;
- 3) виконання проєкту;
- 4) управління проєктом і моніторинг;
- 5) завершення проєкту.

Ретельне планування, формування завдань і складових проєкту, забезпечення ресурсами та ефективний моніторинг обраної компанією стратегії – це, власне, найголовніше, із чого складається управління проєктом із перспективою на досягнення існуючої мети. Проаналізуємо усі вищезазначені етапи більш докладно.

Ініціація проєкту – це знайомство із проєктом, процеси, які дають дозвіл на запуск і установлюють цілі для кожного нового проєкту або його етапу.

Планування є найбільш важливою частиною управління проектом. За класичною процедурою для PMBOK (це своєрідна «книга знань» у сфері управління проектами, у якій описані найкращі практичні та теоретичні знання) воно має займати до 50 % загального часу розробки та реалізації проекту. Сюди можна також віднести розробку концепції управління, описання роботи над проектом, а також розробку графіка реалізації проекту.

Виконання – це процес, необхідний для виконання конкретного плану у концепції управління проектом для досягнення конкретних результатів проекту.

Управління і моніторинг – цю фазу слід чергувати із попередньою, вона поєднує у собі вимірювання і відстежування темпів виконання проекту для того, щоб можна було вчасно виявити відхилення від запланованих результатів виконання проекту та вжити коригуючих заходів для досягнення мети проекту.

Завершення проекту – це процес формального завершення усіх завдань проекту, перевірка виконаної роботи, передача проекту на наступну стадію, або готового продукту іншим виконавцям, або ж закриття проекту [11].

На рисунку 1.1 наведено схему взаємозв'язку вищезазначених груп процесів проектного менеджменту.

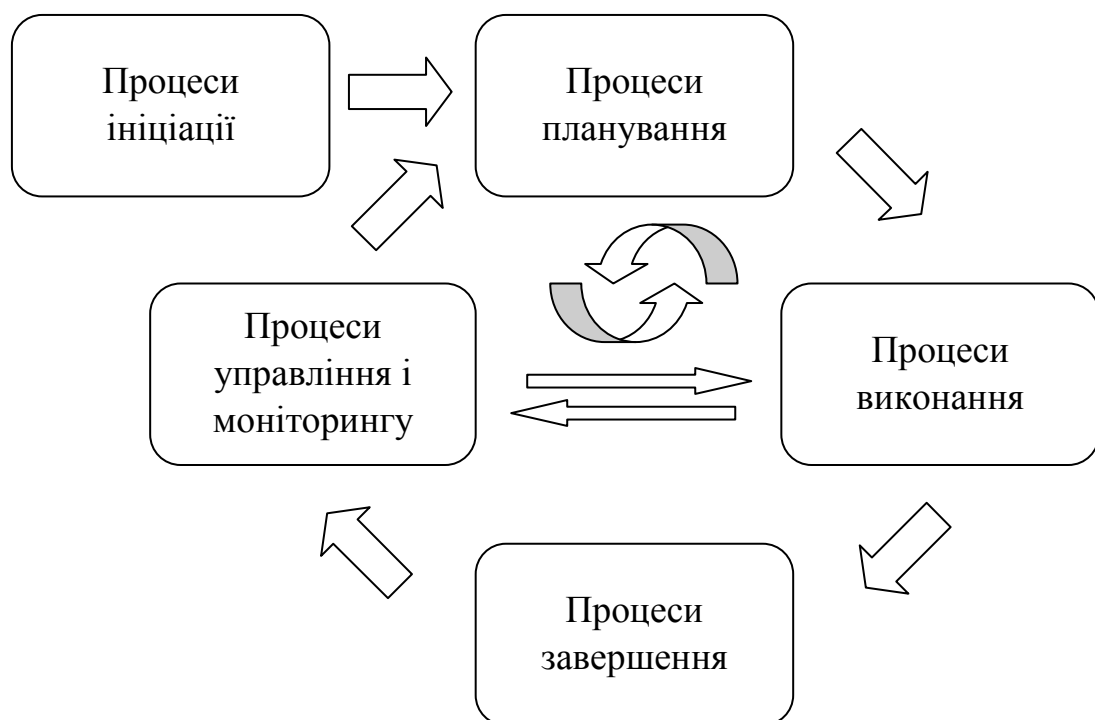


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок основних процесів проектного менеджменту

Окрім вищезазначеного класичного методу проєктного менеджменту існують й інші методи, за якими можна здійснювати управління проєктами. У таблиці 1.1 наведено сутність таких методів проєктного менеджменту, як Agil, Scrum, Lean і Kanban.

Таблиця 1.1 – Методи проєктного менеджменту

Agil	коли один великий проєкт ділиться на безліч міні-проєктів із поетапною їх реалізацією
Scrum	поділ проєкту на складові частини
Lean	розподіл проєкту на дрібні пакети робіт
Kanban	варіант для проєктів, не обмежених за дедлайнами, адже їх можна ставити на паузу

Вибір методу проєктного менеджменту залежить від специфіки команди, організації та багатьох нюансів і переваг кожного методу, зокрема для реалізації конкретного проєкту.

Впровадження технології управління проєктом полягає у такому:

- порівняння планів із фактичними показниками (обсяг виконаних заходів, затрачені зусилля, методи);
- затвердження і реалізація змін у планах – здійснення контролю за впровадженням запропонованих змін, аналіз результатів і, за необхідності, ініціювання відповідних коригувань;
- перегляд існуючого плану та внесення коригувань до нього.

Аналізуючи усе вищезазначене виникає питання, чим проєктний менеджмент відрізняється від загального менеджменту компанії? На перший погляд здається, що це еквівалентні поняття, але це не так. Спробуємо розібратись, у чому полягає відмінність між цими двома термінами.

Проєктний менеджмент має детально та чітко сформульовану мету для кожного проєкту, у той час як загальний менеджмент виконує низку чітких функцій усередині компанії.

Менеджер проєкту керує проєктом, який чітко обмежений у часі, тоді як менеджер у компанії керує конкретним підрозділом, відділом, напрямком робіт тощо. Крім того, менеджер у компанії керує командою співробітників, які працюють у штаті, в одній сфері, а керівник проєкту, навпаки, має у своїй команді різних людей, які представляють різні професії, які, у додаток до цього, є ще й тимчасовими співробітниками, адже команди проєкту як формуються, так і розпадаються протягом терміну реалізації проєкту.

Важливо зауважити, що менеджер компанії постійно працює на одній посаді протягом багатьох років, тоді як робота керівника проєкту не є стабільною, він працює від одного проєкту до іншого.

Під час використання окремих методів проєктного менеджменту часто застосовується набір технічних засобів планування та організації процесів. Тобто необхідна система управління проєктами. Загалом, це система механізмів, які можуть впливати на об'єкт управління із метою реалізації усіх завдань. Але часто це поняття має дуже вузьке значення – як позначення якоїсь конкретної програми. Найкраще зарекомендували себе в Україні такі програми із проєктного менеджменту: Worksection, Бітрікс 24, Мегаклан, Wrike, Basecamp, Trello [12].

Аналіз проведеного дослідження свідчить, що усі технології проєктного менеджменту мають 3 основні характеристики: надати персоналу можливість працювати більш ефективно, зробити процес управління проєктом більш продуктивним і результативним, зробити процес управління проєктами більш зручним і прозорим.

1.2 Організація надання сервісних послуг міжнародними компаніями

Для того, щоб краще розуміти організацію надання сервісних послуг міжнародними компаніями необхідно, перш за все, з'ясувати сутність понять «послуга», «сервіс» і «сервісні послуги».

Послуга – це результат діяльності, нематеріальний або матеріальний продукт, який надається постачальником замовнику відповідно до встановлених вимог до особливостей продукту або результатів (можуть бути визначені у тендерній документації). Поняття «послуга» також можна трактувати як результат певного виду праці або як специфічну форму праці.

Послуги поділяють на дві основні групи [13]:

– матеріальні – у результаті яких змінюється властивість товарів (наприклад, ремонт холодильників), переміщується товар або люди (наприклад, перевезення вантажу), або створюються умови для експлуатації товарів чи послуг;

– нематеріальні – їх результатом не є продукт у матеріальній формі: інтелектуальні (наприклад, надання сертифікації), ділові (наприклад, забезпечення безпеки людей) тощо.

Сервіс, навпаки, – це ланцюжок систем забезпечення або план обслуговування клієнтів, який дозволяє покупцеві вибрати найкращий, економічно вигідний варіант для придбання та експлуатації протягом певного терміну, що базується на інтересах споживача [14].

Визначивши поняття «сервіс», ми можемо зрозуміти поняття «сервісні послуги».

Сервісні послуги – це система послуг, або обслуговування клієнтів, пов'язані із експлуатацією продукту, або підтримкою працездатності протягом усього терміну його використання [15].

Головний принцип сучасного сервісу базується на тому, що компанія-виробник продукту або послуги несе повну відповідальність за збереження працездатності товару під час його використання клієнтом. Це є важливим фактором конкурентоспроможності їх продукції і послуг на ринку. Тому компанії розглядають обслуговування не як тягар, а як дуже важливу частину маркетингової політики компанії.

Сервісні послуги можна розподілити на дві групи: передпродажні послуги та післяпродажні послуги (рисунки 1.2).

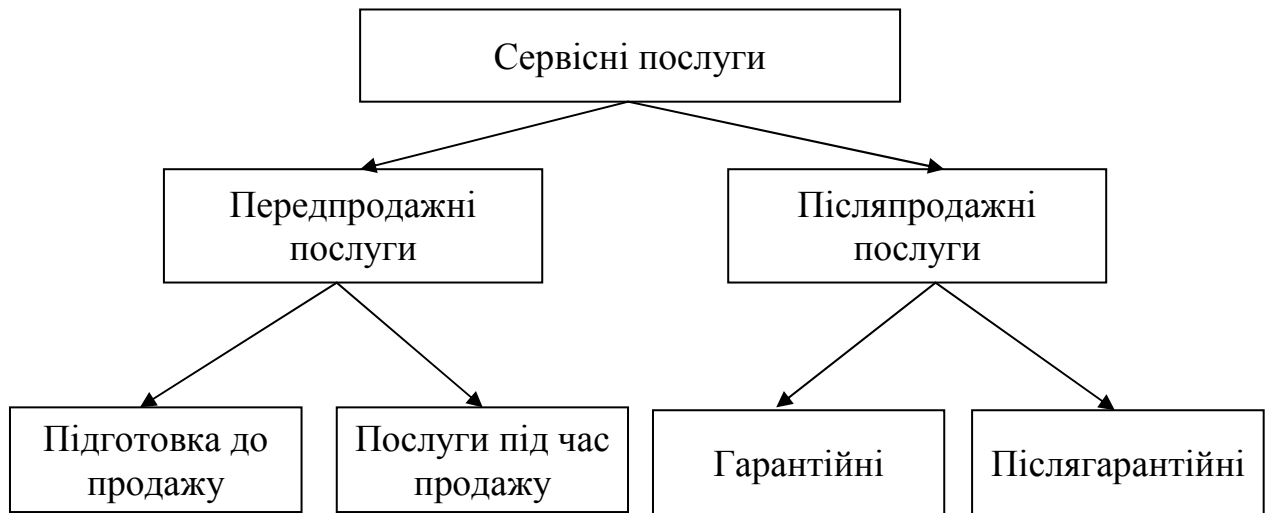


Рисунок 1.2 – Структура сервісних послуг

Передпродажні послуги – це види послуг щодо підготовки продукції чи послуг до продажу, а також послуги, що безпосередньо пов’язані із процесом продажу та пошуку споживачів [15].

Передпродажні послуги включають такі види:

- підготовка продукції чи послуг до продажу, постачання готової продукції;
- розробка каталогів товарів і прайс-листів, підготовка технічної документації;
- ознайомлення покупця із продуктом, навчання із використання товару;
- консультація клієнтів;
- зовнішнє оформлення;
- організація шляхів продажу продукту.

Таким чином, передпродажні сервісні послуги – це повна підготовка продукції до продажу та використання, а також, у разі необхідності, надання покупцям відповідної технічної документації. Цей сервіс завжди є безкоштовним, а його основна мета – зменшити проблеми покупця щодо вибору, тестування і придбання товару.

Сутність післяпродажних послуг зводиться до усунення недоліків і несправностей, що виникли під час експлуатації товару, які були обумовлені у договорі або технічній документації до товару.

До післяпродажних послуг відносять такі види:

- монтаж;
- початковий інструктаж клієнта щодо використання;
- виробництво та продаж додаткового обладнання для більш комфортного використання;
- спеціальні фінансові операції, такі як обмін або повернення коштів;
- страхування від пошкоджень;
- інспекція щодо відповідності вимогам умов використання;
- гарантійне обслуговування;
- надання резервного обладнання у разі необхідності ремонту.

Надання компанією широкого спектру післяпродажних послуг має позитивний вплив на репутацію компанії, яка продає свої товари або послуги. Крім того, потрібно мати на увазі, що післяпродажне обслуговування має бути безкоштовним, плата за гарантійне обслуговування зазвичай включається у ціну товару [16].

Зважаючи на вищезазначене, необхідно визначити, що таке сервісні послуги міжнародної компанії.

Міжнародні компанії – це великі групи промислових, комерційних, трансфертних або банківських компаній, діяльність яких знаходиться далеко від країн їх заснування і забезпечує їм сприятливі умови для виробництва та надання послуг [14].

Виникнення міжнародних виробничих процесів є закономірним наслідком глобалізації ринку, розвитку поділу праці та виробничих об'єднань (стосується підприємств-виробників). Зрозуміло, що участь компаній у розподілі робочої сили призводить до їх вузької спеціалізації, завдяки чому виникає збільшення концентрації виробництва та капіталу, тобто збільшення

розмірів самих компаній та охопту ними ринків. Ця тенденція властива усім без винятку галузям економіки.

Головною особливістю міжнародних компаній є те, що вони здійснюють прямі міжнародні інвестиції з країни базування у країни перебування. Країною базування є країна, де розташована штаб-квартира міжнародної організації. Приймаючою країною є країна, у якій міжнародна організація має дочірні компанії або компанії-філії, створені на базі прямого інвестування.

Основними перевагами сервісних послуг від міжнародних компаній перед вітчизняними, на нашу думку, є мислення керуючого апарату та основних принципів реалізації процесів, зокрема [17]:

- міжнародні компанії завжди віддадуть перевагу глибокому аналізу та деталізації, а не інтуїції. Вони приймають рішення виходячи із точних фактів і підрахунків. Вітчизняні компанії, навпаки, покладаються на інтуїцію і власний досвід, що призводить до зниження ефективності результатів їхньої діяльності;
- міжнародні компанії діють в умовах чіткої регуляції законодавства та не піддаються на корумповані провокації із боку органів влади;
- культура надання послуг у міжнародних компаніях побудована на чесності та відкритості. Кожна компанія зацікавлена у створенні прозорого стилю діяльності та завжди підтримує зворотній зв'язок із клієнтами.

1.3 Особливості надання сервісних послуг із енергоефективності

Енергоефективність – це вузька галузь знань, що розташована на перетині інженерного, економічного, юридичного та соціологічного напрямків. Фактично вона позначає раціональне та зважене використання ресурсів енергії, отримання економічно-ефективного результату від використання наявних паливно-енергетичних ресурсів за умов сьогоденного технічного розвитку та способів дотримання бережливого ставлення до навколишнього середовища.

Якщо розглядати енергоефективність із практичної точки зору, то, як приклад, можна навести використання меншої кількості енергії для досягнення необхідного температурного режиму від опалення будинку. Саме тому у міжнародній практиці стала розповсюдженою фраза «Хто використовує енергію ефективно – той зберігає світ і його ресурси».

Слід розрізняти поняття «енергоефективність» і «енергозбереження». На перший погляд – це тотожні поняття, часто вони використовуються як синоніми, але поняття «енергоефективність» є набагато вужчим, воно підпорядковується енергозбереженню. Енергоефективність має на меті підвищення ефективності використання енергії, тобто ККД енергії, натомість енергозбереження говорить, головним чином, про зменшення використання енергії. Говорячи про енергоефективність, ми розуміємо свідоме дбайливе збереження енергетичних світових ресурсів для наших нащадків.

Питання підвищення енергоефективності – тема не нова. Багато міжнародних програм, таких як USAID, Thermie, Tacis, що мають підтримку з боку Європейської комісії, ще у 90-х роках зробили енергоефективність доволі популярним терміном, виділяючи кошти на проекти з енергоефективності. Більшість економічно розвинутих країн вже сьогодні ставляться до енергоефективності, економії ресурсів і скорочення викидів як до очевидної умови конкурентоспроможності країни та компаній й забезпечення майбутнього країни чистим і доступним джерелом енергії. Завдяки енергоефективності країнам вдається подолати такі проблеми сучасності, як:

- залежність від енергоресурсів;
- високі ціни на енергоресурси;
- ненадійне енергопостачання;
- екологічні проблеми та можливі загрози здоров'ю.

Власники компаній також розуміють, що одним із основних способів залишатися конкурентоспроможним на відкритому ринку є підвищення енергоефективності. У сьогоднішніх умовах ефективно використання ресурсів стає найбільш актуальним і економічно ефективним, але, нажаль, найменш

зрозумілим і використовуваним методом підвищення загальної ефективності роботи підприємств і покращення рівня життя населення. Однією із причин є недостатній рівень дослідження і впровадження підходів до підвищення енергоефективності на підприємствах.

На рисунку 1.3 представлено методи впровадження енергозберігаючих технологій на підприємстві.

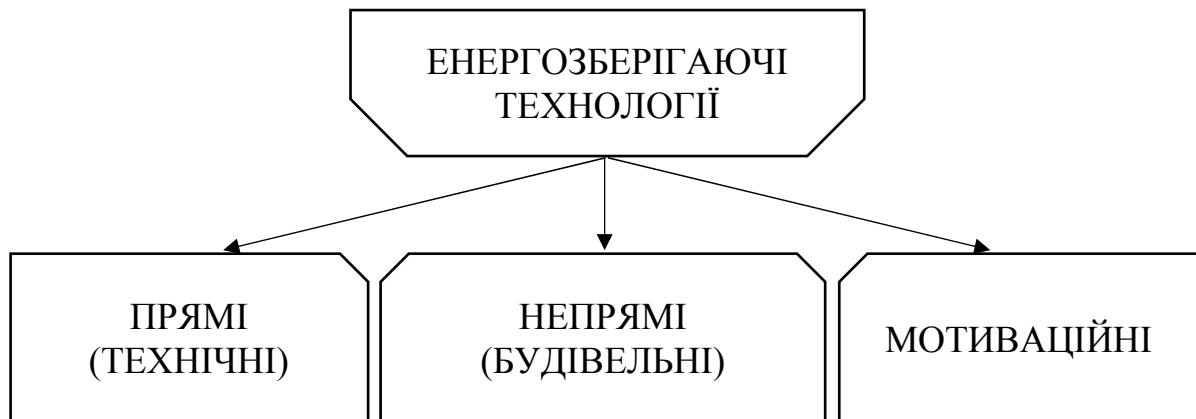


Рисунок 1.3 – Методи впровадження енергозберігаючих технологій на підприємстві [18]

До прямих методів економії слід віднести усе, що прямо пов'язано зі скороченням використання енергії: застосування енергозберігаючої електротехніки, обігрівачів, що мають високий ККД, енергозберігаючих ламп, таймерів вимикання світла, застосування двотарифних лічильників тощо.

До непрямих методів економії можна віднести правильну організацію утеплення, опалення та освітлення приміщень.

Третій метод економії електроенергії полягає у мотивації як співробітників, так і менеджерів підприємства до раціонального використання приборів освітлення та електротехнічного обладнання. Із метою пропаганди раціонального споживання електроенергії на підприємствах і в офісах слід використовувати можливості внутрішніх тренінгів, неформальних тематичних зустрічей і запровадження премій за енергоефективність.

Та не завжди менеджери компанії можуть самостійно зрозуміти, які методи варто використовувати задля підвищення енергоефективності. Саме у таких випадках на допомогу приходять сторонні компанії, що надають консультаційні послуги із питань енергосервісу.

«Енергосервіс» – це набір енергозберігаючих й інших конкретних заходів (таких як виконання робіт, поставки товарів), завдяки яким відбувається скорочення витрат підприємства на паливно-енергетичні ресурси або комунальні послуги порівняно із вартістю, яка була до запровадження таких заходів.

«Виконавець енергосервісу» – особа (юридична або фізична), яка, на підставі договору із енергосервісу, здійснює його реалізацію [6].

На рисунку 1.4 представлена схема впровадження політики енергозбереження на підприємстві.

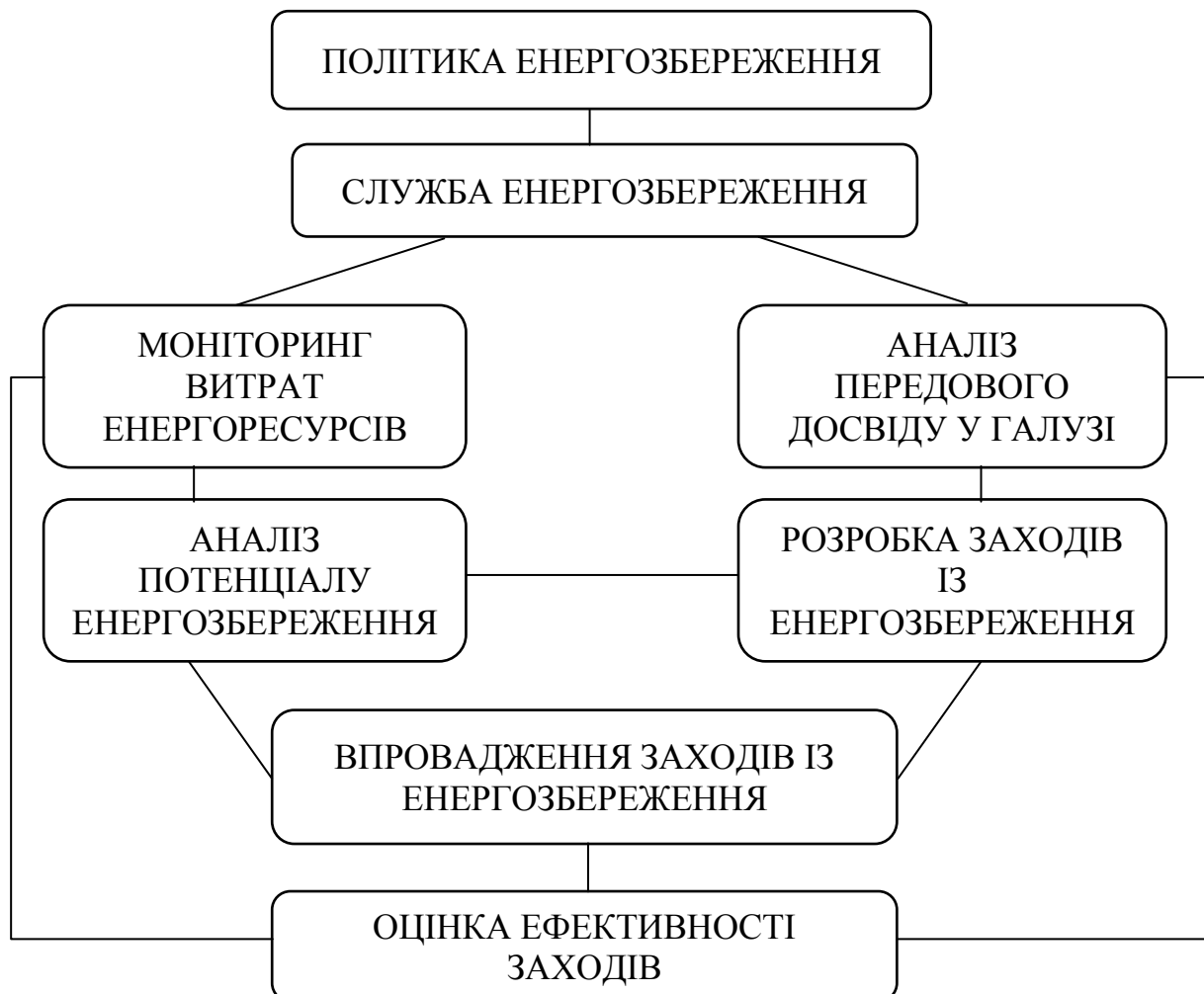


Рисунок 1.4 – Схема впровадження політики енергозбереження на підприємстві

Одним із найбільш актуальних напрямків економії в Україні є реконструкція будівель. За статистикою, більша частина будівель в країні побудована ще за радянських часів або на основі радянських технологій. Споруджені у ці часи будівлі споживають у 2–3 рази більше теплової енергії. За умови їх модернізації за допомогою сучасних засобів утеплення й автоматичного регулювання опалення можна отримати економію до 75 % енергії, що використовується у громадському секторі. Із метою забезпечення високого рівня якості модернізаційних проєктів ще до їх реалізації необхідно обов'язково провести енергоаудит задля визначення фактичного рівня використання енергетичних ресурсів конкретною будівлею [19].

Окрім класичних технологій енергоефективності, усе більшої популярності набуває альтернативна енергетика. Вона приваблює доступністю ресурсів для отримання енергії, їх необмеженістю й відносно низькою вартістю. Альтернативна енергетика із кожним роком набуває все більшої популярності в Україні, а територія країни має достатні можливості для розвитку цього напрямку.

Підвищення енергоефективності та використання альтернативних джерел енергії – це сьогодні два найбільш поширені напрямки у світі, спрямованих на зменшення газових викидів в атмосферу. За підсумками конференції ООН було з'ясовано, що вплинути на процес зменшення газових викидів в атмосферу, обираючи шлях енергоефективності, можна набагато швидше та економніше. Експерти Міжнародного енергетичного агентства (МЕА) вважають, що активне впровадження лише деяких енергоефективних заходів у країнах світу може призвести до зменшення викидів вуглекислого газу у найближчі 20 років на 65 % [20].

Адміністрація енергетичної інформації США вважає, що ціни на більшість енергоресурсів до 2035 року будуть тільки зростати. Середньорічне зростання цін становитиме від 1 до 5 %. Загалом, ціни на основні паливні ресурси, нафту та природний газ у 2030 році зростуть майже вдвічі. В Україні ж ми спостерігаємо прискорену тенденцію зростання цін на енергоресурси. А,

беручи до уваги, що на сьогодні приблизно 70 % побутової енергії йде лише на опалення приміщень, то можна зробити висновок, що впровадження енергозберігаючих технологій та заходів із енергоефективності можуть призвести до істотного скорочення споживання енергії та економії витрат на енергетичні ресурси як для держави в цілому, так і для підприємств, і для населення, а також до покращення стану екології країни. А завдяки досвіду та підтримці ЄС у впровадженні заходів із енергоефективності в Україні та активній підтримці іноземними інвесторами фінансування енергозберігаючих технологій Україна на крок стає ближчою до Європи [21].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «IC CONSULETENT» НА РИНКУ НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ

2.1 Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ринку надання сервісних послуг із енергоефективності в Україні

Одним із показників, що відображає рівень життя населення, є енергоефективність (тобто ефективність використання енергетичних ресурсів). Це важливий чинник як щодо функціонування країни в умовах конкуренції, так і у створенні рівня і якості умов життя населення країни [9].

Промисловість, побутовий і транспортний сектори є основними споживачами енергетичних ресурсів в Україні (споживання у цих секторах становить 30,2 %, 32,8 % і 19,5 % відповідно від загального обсягу споживання енергії).

На теперішній час в Україні функціонує 44 тис. промислових компаній, зокрема: великих підприємств – 239 (0,5 % від загальної кількості компаній), середніх – 4 854 (10,8 %), малих – 39 779 (88,7 %) [12].

Відомо, що переважна частка фондів і технологій більшої частини підприємств-виробників були засновані ще за часів СРСР та вимагають значної енергетичної модернізації. За висновками експертів, близько 90 % усіх існуючих будівель і споруд на території сучасної України не задовольняють актуальні енергетичні вимоги та стандарти, а технології, що використовуються у виробничому процесі, часто є застарілими та малоефективними. Сьогодні, порівнюючи питомі витрати енергоресурсів у виробництві й наданні житлово-комунальних послуг у розвинутих країнах і в Україні, можна побачити, що у останніх вони у 2,5–3 рази є вищими.

Деякі зрушення привнесла Угода про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським департаментом із атомної енергії та

їхніми державами-членами. Угода вимагає від України увести на законодавчому рівні конкретні механізми стимулювання компаній до підвищення енергоефективності, охорони навколишнього середовища та глобального клімату.

Ще у 1990-х роках був створений спеціалізований орган центральної виконавчої влади – Державне агентство з енергозбереження України (сьогодні – Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України). Крім того, перша «Комплексна державна програма з енергозбереження на період до 2010 року» була розроблена ще у 1997 році [11].

Надалі були розроблені та ухвалені велика кількість стратегій і програм, у яких визначались заходи, спрямовані на реалізацію політики енергоефективного розвитку та енергозбереження.

У той же час, за останні 5 років сукупна додана вартість зменшилась на 37 %, обсяги споживання енергії скоротилися на 39 %, але енергоємність промисловості України скоротилася лише на 4 %.

Низька енергоефективність в Україні обумовлюється такими чинниками:

- економіка України більшою мірою базується на використанні виробничого потенціалу, який залишився ще з радянських часів [14];
- тіньова економіка України та зростання із кожним роком надходжень від громадян, які працюють за кордоном, істотно зменшують рівень ВВП країни, а також фактичну енергоефективність використання ПЕР;
- досі є добровільним упровадження енергоаудиту та системи енергоменеджменту;
- інвестори, які готові інвестувати в енергоефективність, поки не можуть бути впевненими у якості енергоменеджменту та енергоаудиту;
- інвестори, які готові інвестувати в енергоефективність, сьогодні не можуть бути впевненими у кваліфікованості фахівців із енергоменеджменту та енергоаудиту, а, як наслідок, і у якості виконання ними роботи;
- держава не забезпечує доступність інформації щодо можливої підтримки бізнесу.

Таким чином, завдання із підвищення енергоефективності та забезпечення європейського рівня енергозбереження мають бути основними напрямками державної політики. Це стосується не лише галузі енергетики, а й усіх інших галузей промисловості та населення країни (споживачів), а приймаючи до уваги прийнятий в Україні стратегічний курс країни на децентралізацію, підвищення енергоефективності – це один із ключових пріоритетів забезпечення сталого регіонального економічного розвитку.

Для реалізації вищезазначеної мети необхідно розширювати ринок сервісних послуг із енергоефективності в Україні.

Постачальники послуг із енергоефективності (ППЕ) – це юридичні особи, які надають у якості основного виду діяльності послуги, пов'язані із енергоефективністю. Послуги із енергоефективності (ПЕ) – це консультативні послуги, що допомагають клієнтам визначати та впроваджувати найбільш відповідні заходи із енергоефективності для досягнення більш високого рівня економії ресурсів.

Сьогодні 25 із 28 постачальників послуг із енергоефективності (89 %) в Україні називають основною причиною відсутності співпраці із багатьма клієнтами низький попит на послуги із енергоефективності.

Можливими рішеннями проблеми низького попиту можуть бути такі:

- інформування потенційних клієнтів про спектр послуг і заходи із підвищення енергоефективності, які задовольняють різні потреби;
- надання інформації щодо реальної економії, якої можна досягти шляхом впровадження енергоефективних заходів, перетворюючи їх на конкурентоспроможні можливості для бізнесу.

Основними заходами, що спрямовані на підвищення рівня енергозбереження та енергоефективності в Україні, які можуть бути реалізовані на законодавчому рівні, є такі [22]:

- заходи щодо зміцнення потенціалу послуг із енергоефективності як самостійної послуги, відокремленої від постачання і виробництва;

- запровадження методів стимулювання споживачів до зниження рівня споживання енергії, включаючи введення податку на викиди CO₂;
- визначення критеріїв і кваліфікаційних вимог до досвіду постачальників послуг із енергоефективності для забезпечення високого рівня якості надання послуг;
- запровадження нормативно-правових актів щодо стабільного фінансування послуг із енергозбереження;
- розповсюдження позитивного європейського досвіду оцінки та контролю результатів впровадження заходів і систем із енергоефективності, а також контролю рівня енергоефективних проєктів.

2.2 Досвід країн світу щодо впровадження заходів із енергоефективності

Енергоефективність у Європі – це «Біблія» багатьох європейських підприємств. За Директивою ЄС прописано обов'язковий перелік заходів щодо енергоефективності будівель. Вона містить такі положення щодо [23]:

- реконструкції будівель – країнам-членам ЄС провести реконструкцію будівель, які опалюються, та у яких розташовуються органи державної влади (щонайменше 3 % від загальної площі будівель);
- енергоефективності систем із енергетики – енергетичні компанії мають зменшувати загальне щорічне енергоспоживання на 1,5 %;
- енергоаудиту – компанії та установи, що мають значне споживання енергії, мають провести енергоаудит;
- фінансування – кожна країна має впровадити механізми інвестування у сферу енергоефективності.

Це лише один приклад політики ЄС щодо впровадження заходів із енергоефективності.

Та на відміну від ЄС, особливістю політики США у секторі енергоефективності є різноманітні методи фінансового стимулювання, їх

зусилля спрямовані не на примус, а на зацікавленість компаній у впровадженні заходів із енергоефективності. Такими стимулами є:

- постійне інформування щодо можливостей енергозбереження;
- податкові пільги на гібридний транспорт;
- податкові кредити для підприємств (10–30 % від вартості впровадження альтернативних видів енергії);
- допомога у будівництві житла тим, хто впроваджує стандарти із енергоефективності;
- поширення альтернативних джерел енергетики.

Базуючись на досвіді країн-лідерів світу, експерти вважають, що завдяки впровадженню простих заходів із енергозбереження, таких як встановлення лічильників й утеплення приміщень, можна щорічно економити близько 30 млн. мВт/год., це приблизно 7 млрд. грн.

Проаналізуємо досвід впровадження заходів із енергоефективності у країнах ЄС, які могли б бути запозичені Україною:

Німеччина щороку витрачає близько 1,5 млрд. євро на зниження обсягів енергоспоживання і надає податкові пільги у розмірі до 20 % на реконструкцію будівель.

Австрія розпочала видобуток біогазу із деревини для опалення електростанцій і заправки автомобілів змішано-паливного типу.

У Франції були введені податкові пільги у розмірі до 50 % на модернізацію житла із використанням енергоефективних технологій.

Японія із 1973 р. провадить політику навчання громадян щодо збереження енергії у побуті, а саме: вимкнення водонагрівачів на ніч, відключення часі від часу кондиціонерів влітку тощо.

Швеція намагається інтегрувати в один процес усе задля економії енергоресурсів і фінансів. Наприклад, сміттєзнищувальний завод у м. Ходгален займається не лише переробкою сміття, а й комбінованим видобутком тепло- й електроенергії.

Одним із можливих напрямків енергетичної незалежності України та підвищення рівня енергоефективності є виробництво альтернативного палива. Відновлювальна енергія є одним із найбільш важливих напрямком розвитку енергетичної безпеки. Тим більше, що в Україні є дуже багато природних ресурсів, які ще не освоєні: це безліч водосімів – для будівництва гідроелектростанцій, Карпати – для встановлення вітряків і морське узбережжя – для геліоустановок. Одним із найпростіших видів альтернативного палива є паливні пелети, що отримуються із відходів деревини та сільського господарства. Європейський ринок пелетів зростає із кожним роком на 20 %, Великобританія виробляє більше 600 тис. тонн, а Китай близько 50 млн. тонн. В Україні ж відходи сільського господарства майже не використовуються. Наприклад, тільки залишки соломи щороку становлять 80–100 млн. тонн [24].

Базуючись на досвіді країн-лідерів, вважаємо, що основним стимулом у впровадженні заходів із енергоефективності та формуванні джерел альтернативної енергії має бути державна підтримка. У кожній розвинутій країні фінансова підтримка сектору енергозбереження – це перше, що можна почути під час аналізу цієї сфери. Економічна, фінансова та законодавча підтримка держави у сфері впровадження заходів із енергоефективності – це запорука успіху України та її енергетичної безпеки й незалежності [11].

2.3 Дослідження ключових напрямків організації надання сервісних послуг на міжнародному рівні та їх впливу на внутрішній ринок України

Сьогодні у міжнародній економіці стає все більш важливим роль сфери послуг, яка стала у багатьох країнах провідною сферою господарства та культурного життя.

Із розвитком ринкових відносин і поширенням вільної конкуренції сервісна галузь починає охоплювати все більшу частину суспільних відносин і все більше уваги приділяється якості надання сервісних послуг й орієнтації на вимоги ринку [25].

У міжнародній сфері торгівлі послугами існує два умовних напрямки:

1) Структурно-галузевий, що базується на відтворювальних процесах і тенденціях, і включає такі види послуг:

- транспортні;
- інформаційні;
- туристичні;
- страхові;
- банківські.

2) Виробничо-комерційний, що базується на формі підприємницької діяльності, і включає такі види послуг:

- інжинірингові;
- лізингові;
- ліцензійні;
- орендні.

Загальний обсяг торгівлі у світі у 2020 р. склав 14,9 трлн. дол., а за прогнозами експертів – через 20 років скоріш за все перевищить 20 трлн. дол.

Через насичення міжнародного ринку товарами підвищується потреба у послугах. Світова організація торгівлі визначила тенденцію більш швидкого зростання обсягів торгівлі послугами, аніж торгівлі товарами (рис. 2.1) [26].

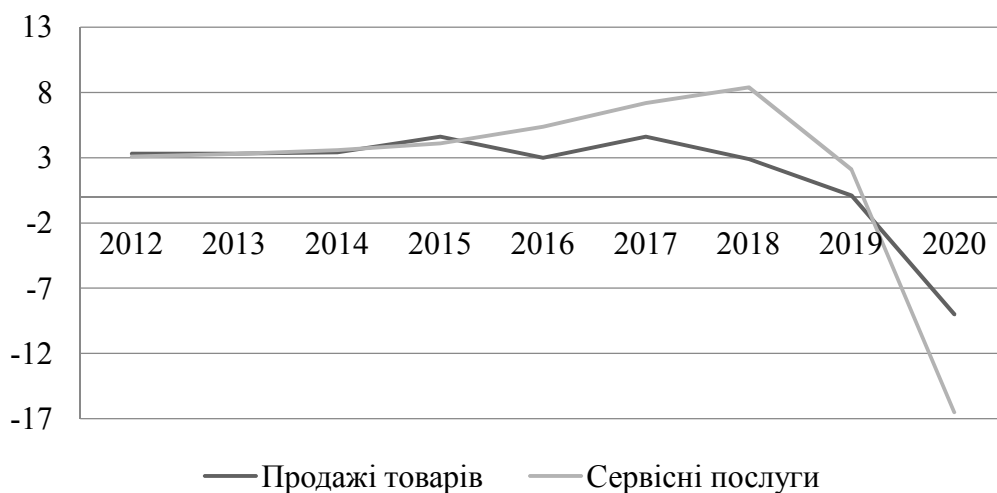


Рисунок 2.1 – Темпи щорічного зростання обсягів продажів товарів і послуг [27, 28, 29]

Незважаючи на те, що торгівлю послугами сьогодні все ще вважають «невидимкою» через відсутність матеріальної форми більшості з них, та все ж таки розвиток національної економіки та розвиток ринків послуг є взаємозалежними явищами. Економічний розвиток стимулює зростання ринку послуг, а останній, у свою чергу, підвищує продуктивність праці та, відповідно, ефективність виробництва і, як наслідок, – стан економіки в країні (рис. 2.2).

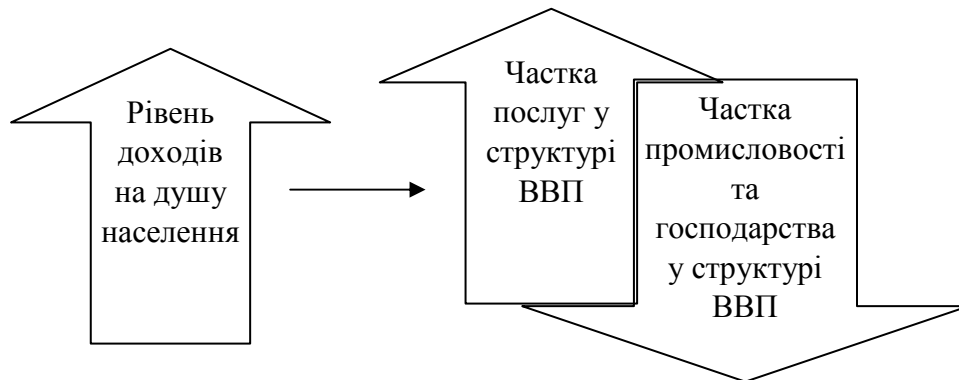


Рисунок 2.2 – Тенденції зміни часток послуг і промислового виробництва у структурі ВВП

Зростання протягом останніх десятиліть частки послуг на міжнародному ринку обумовлено такими явищами:

- науково-технічний вплив на різноманітність і масштабність послуг;
- підвищення відкритості економік країн, та, як наслідок, – внутрішніх ринків;
- створення вільного конкурентного середовища у багатьох сферах надання послуг;
- зростання рівня життя, і, як наслідок, – підвищення попиту на послуги;
- перехід до інформаційного суспільства, що зумовило підвищення попиту на інформаційні послуги;
- комплексність багатьох видів послуг у світовій торгівлі;
- розвиток інтернет-торгівлі, що спростило доступ до послуг.

Розвиток ринку послуг є досить важливою складовою економічного зростання будь-якої країни, у тому числі й України. Останніми роками платіжний баланс України демонструє профіцит саме завдяки зростанню обсягів надання послуг, зокрема у галузі ІТ. Але, незважаючи на суттєві наукові задатки та досвід виробництва технологічно складної продукції, вітчизняна економіка демонструвала зменшення протягом 2012–2016 рр. частки у світовому експортному ринку послуг із 0,45 % до 0,25 %, що досить негативно вплинуло на економічний стан розвитку країни. Хоча у 2019 р. ситуація дещо покращилася, до рівня 0,43 % у світовому експортному ринку послуг, та у 2020 р. через пандемію експорт послуг із України скоротився на 1,7 % [30].

За даними державної служби статистики України у 2020 р. найбільші обсяги експорту послуг із України до Китаю (7,1 млрд. дол.) та Польщі (3,3 млрд. дол.), а найбільші обсяги імпорту послуг – із Китаю (8,3 млрд. дол.) та Німеччини (5,1 млрд. дол.). Експорт послуг із України до країн ЄС становив 11,83 млрд. дол., а імпорт послуг із ЄС – 12,96 млрд. дол. [30, 31]

Із погляду на швидкість зміни світових тенденцій на ринку послуг і враховуючи низькі темпи адаптації українського ринку до інновацій, вітчизняним підприємствам-експортерам послуг необхідно звернути увагу на нові тенденції розвитку ринку послуг на світовому ринку.

Якщо піти від економічних показників і звернути увагу на цінності міжнародного ринку, то можна помітити, що людиноцентризм став однією із найважливіших цінностей у Західній Європі. Це стало передумовою формування нової концепції – маркетингових (сервісних) держав, яка базується на тому, що саме держава служить суспільству, а не громадяни державі. Завдяки цьому державне управління отримало нову рису – чутливість до вимог (потреб) громадян на ринку послуг (тобто спрямованість на їх визначення і задоволення). Таку державу можна назвати «сервісно-орієнтованою державою».

Фінансування багатьох напрямків і проектів в Україні, у тому числі проектів із енергоефективності здійснюється за програмами міжнародних

фінансових організацій. Міжнародні фінансові організації продовжують підтримувати розвиток інфраструктури нашої країни та вкладають донорські кошти у підтримку вітчизняного інституційного розвитку [32].

2.4 Оцінка тенденцій ринку надання сервісних послуг із проєктного менеджменту в Україні

Проєктний менеджмент – це об'єднання управлінських завдань, дій із організації заходів і методів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Незважаючи на те, що багато завдань в Україні вирішуються у форматі проєкту, проєктний менеджмент є скоріше певним фрагментом стратегії, а не системним явищем.

Широке використання проєктних підходів до розвитку міжнародного бізнесу призвело до ефективності та універсальності інструментів проєктування. У сьогоденних умовах міжнародної торгівлі інструменти управління проєктами дозволяють компанії адаптуватися до бізнес-середовища та його умов, зменшити невизначеність і забезпечити стійке зростання компанії. За кордоном організації все частіше йдуть шляхом проактивного розвитку проєктних дій для більш швидкої адаптації до бізнес-середовища в умовах нестабільності. У той же час українські компанії, запроваджуючи проєктний менеджмент, стикаються із багатьма проблемами, а саме [33]:

- відсутністю на ринку праці сертифікованих фахівців із управління проєктами;
- відсутність досвіду із проєктного менеджменту у керівництва;
- недостатня мотивація до використання інноваційних інструментів у діяльності компанії;
- формалізація управління організаціями;
- низький рівень довіри до консалтингових компаній і закладів вищої освіти через відсутність конкуренції на ринку.

Аналізуючи вищезазначене, можна зрозуміти, чому вітчизняні компанії, плануючи вихід на міжнародний ринок, звертаються до міжнародного досвіду.

Управління міжнародними проєктами стає усе більш важливим у сучасному глобальному діловому світі, де підприємства продовжують виходити на нові ринки чи то шляхом збільшення своєї частки ринку, чи за рахунок використання більш ефективних ресурсів, доступних в інших країнах. Управління міжнародними проєктами вимагає унікальних інструментів і методів, щоб дати міжнародним проєктам більше шансів на успіх.

Міжнародні компанії, базуючись на своєму досвіді, під час виходу на нові ринки звертають свою увагу на такі чинники [34]:

- політико-правові умови;
- економічні умови;
- стандарти ведення бізнесу;
- стандарти бухгалтерського обліку;
- стандарти якості та одиниці виміру;
- мовні бар'єри;
- зміни часового поясу;
- культурні відмінності.

Серед усіх проблем управління міжнародними проєктами однією із найбільш складних для розуміння є культурні відмінності кожної країни, вони можуть бути абсолютно різними за своїми культурними та соціальними нормами. Прикладом є відмінності між західними країнами, такими як Австралія чи Америка, та азіатськими країнами, такими як Китай і Японія. Ці відмінності можуть сильно вплинути на ефективність реалізації міжнародних проєктів і вимагають особливої уваги та підходів до управління міжнародними проєктами. Якби керівник проєкту реалізовував міжнародний проєкт у кількох країнах і не враховував ці соціальні та культурні відмінності, було б важко отримати підтримку, і проєкт мав би значні ризики провалу або значні витрати на повторну реалізацію.

Повертаючись до питання недостатності кваліфікованих кадрів на ринку проєктного менеджменту, важливо зауважити, що Міжнародна асоціація управління проєктами (IPMA) розробила систему оцінки компетенції проєктних менеджерів, а Українська асоціація управління проєктами, на основі світових вимог до компетенцій проєктних менеджерів, виклала та систематизувала систему оцінювання українських проєктних управлінців – National Competence Baseline (NCB). Завдяки цій системі сьогодні в Україні отримали сертифікат більше 400 проєктних менеджерів. Та не зважаючи на достатній рівень їхньої кваліфікації, на жаль рівень заробітної плати в Україні усе ще залишається недостатньою мотивацією для менеджерів проєктів. На рисунку 2.3 наведено рівень середньорічної заробітної плати проєктних менеджерів за даними дослідження Інституту проєктного менеджменту (PMI).

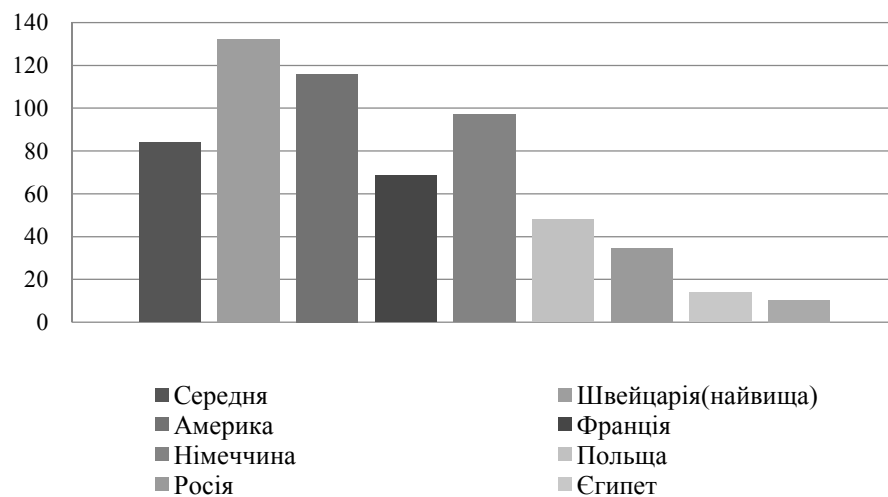


Рисунок 2.3 – Рівень середньорічної заробітної плати проєктних менеджерів у 2020 році, у тис. дол. США [35]

Ще однією відмінністю між вітчизняним і міжнародним проєктним менеджментом є розуміння поняття «закупівлі». Звертаючи увагу на те, що за ринкових умов реалізацію проєкту зводять до злагодженого придбання необхідних ресурсів, поняття «закупівлі» у міжнародній практиці управління проєктом є набагато більш глобальним, ніж його традиційне вітчизняне визначення як логістичної стадії проєкту. Основна відмінність полягає у більш широкому значенні терміну «ресурс проєкту», який означає не лише трудові та

матеріально-технічні ресурси, а й увесь спектр робіт і послуг, необхідних для реалізації проєкту. Основним методом, який застосовують міжнародні компанії під час закупівель ресурсів за проєктом, є конкурсні торги (тендери).

Таким чином, за підсумками аналізу міжнародного ринку послуг із проєктного менеджменту, можна виокремити три основні проблеми, вирішення яких значно прискорить процес зростання українського ринку послуг [36]:

- низька кваліфікація проєктних менеджерів;
- недостатнє розуміння керівниками вищої ланки необхідності управління проєктами, програмами та портфелями;
- неефективність організаційних структур у компаніях.

Що стосується низької кваліфікації проєктних менеджерів, то у даний час спостерігається значне зростання інтересу до отримання сертифікації у галузі управління проєктами (Project Management Professional, PMP), а також до інтернет-ресурсів, що допомагають знайти цілісний опис методик, підходів і практичних порад із проєктного менеджменту. Вирішення ж другої та третьої проблем фактично вимагає просування відповідної інформації і знань за допомогою роботи зі ЗМІ, проведення семінарів, майстер-класів у бізнес-школах тощо.

2.5 Характеристика організаційно-економічної діяльності міжнародної компанії «IC consulentent»

На початку 1990-х років група інженерів, засновників тоді ще не існуючої компанії «iC consulentent», переконалися, що консалтингу та менеджменту необхідна нова структура й організація для вирішення складних питань.

На той час кожному із досвідчених інженерів доводилось мати справу із комплексними техніко-економічними рішеннями, системами, мережами, необхідністю урахування різних граничних умов, спілкування із різними сторонами того чи іншого проєкту, кожна із яких мала свої інтереси під час підготовки та реалізації проєктів, які потребували технічної функціональності.

Через нагромадження багатьох вимог, фахівці із різних дисциплін зі своїми командами об'єднали зусилля і пропонували ринку свої найкращі рішення міждисциплінарного характеру.

Наприкінці 1990-х років інтенсифікувалась зовнішньоекономічна діяльність компанії. Окрім «логічного фокусу» на експорт послуг компанії до країн Центральної та Східної Європи, попит на спеціалізовані послуги експертів компанії призвів до проєктів із компаніями Західної Європи та інших країн світу.

Компетенції провідних експертів компанії у численних дисциплінах і напрямках дозволяють аналізувати різні аспекти, за різними критеріями та розробляти комплексні рішення й сміливо виходити на міжнародний рівень.

Так була створена компанія «IC consulentent».

На сьогодні у групі компаній «iC group» працюють уже більше 500 фахівців. Компанія має 3 головні офіси: у Відні, Зальцбурзі та у Люблянці, а також представництва у багатьох країнах світу: Німеччині, Австралії, Канаді, Швеції, Грузії, Албанії, Хорватії, Греції, Косово, Румунії, Сербії, Словаччині, Україні, Туреччині та ін.

За роки свого існування компанія встигла надати послуги трохи більше ніж у 100 країнах світу. Основна активність припала на ринки країн Центральної та Східної Європи.

Компанія «IC consulentent» розглядає Європу як свій внутрішній ринок і вибірково реалізує проєкти на ринках інших країн світу. На ринках, де компанія уже має сильні позиції, вона бачить можливості подальшого розвитку шляхом регіоналізації і формування мережі центрів із надання послуг.

Міжнародний ринок послуг постійно вимагає орієнтованої на прибуток поведінки компанії під час відбору та реалізації проєктів. Орієнтація на клієнта та перспективні дії чинять вирішальний внесок у прибутковість компанії «IC consulentent».

У таблиці 2.1 наведено напрямки діяльності компанії «IC consulentent» на міжнародному ринку.

Таблиця 2.1 – Напрямки діяльності компанії «IC consulentent» [21]

Будівництво та структуризація	Транспорт і мобільність	Навколишнє середовище
Технічне обладнання для будівництва	Проектний менеджмент	Менеджмент водопостачання
Геологічний інжиніринг	Тунелі та супутні споруди	Енергетика та енергоефективність

За усіма видами діяльності компанія отримала сертифікати європейського зразка (ISO 9001-2015 та ISO 14001-2015), що підтверджують спроможність компанії здійснювати свою діяльність у цих напрямках.

Проаналізуємо діяльність компанії «IC consulentent» на ринку України. Вона бере початок у 2006 р., але офіційно зареєстрована у 2013 р. і є філією австрійської компанії «IC consulentent».

Основні конкуренти компанії «IC consulentent» на ринку України представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні конкуренти компанії «IC consulentent» у сфері енергоменеджменту [37]

НАЗВА КОМПАНІЇ	СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ КОМПАНІЇ
1	2
КОМПАНІЇ, ЩО ВПРОВАДЖУЮТЬ ПРОЄКТИ ЕЕ, ОСЕ та СЕНМ	
ТОВ «Енергоменеджментпро»	Консалтинг ЕА, СЕНМ, проведення енергетичних аудитів, розробка програм із ЕЕ. Проведення навчань із енергоефективності.
ЕСКО «ЕнергоІнжиніринг»	ЕА та ЕнМ
Приватна енергосервісна компанія «ОптимЕнерго»	Енергетичний сервіс, консалтинг, інжиніринг у галузі СЕНМ і ОСЕ
ТОВ «Навчально-науково-виробничий комплекс ЕТУ»	Розробка, проектування, монтаж, впровадження автоматизованих систем контролю, обліку та управління енергоспоживанням.
ТОВ «ЕСКО Енерджі Груп»	Консалтинг (СЕНМ, ЕА, ЕЕ для будівель і промисловості, енергомоніторинг).
Приватне підприємство «Електромеханіка»	Енергоаудит, енергетичний і фінансовий консалтинг ЕСКО-проектів, тренінги, консультування.

Продовження таблиці 2.2

1	2
КОМПАНІЇ, ЩО ПРОВОДЯТЬ ТРЕНІНГИ З ЕЕ, ОСЕ ТА СЕНМ	
ТОВ «Орган сертифікації персоналу Української асоціації якості» (ТОВ «ОСПУАК»)	Сертифікація персоналу у сфері систем менеджменту, зокрема, СЕНМ
ТОВ «КПК «СИСТЕМИ»	Проведення навчання персоналу у галузі систем менеджменту, зокрема, СЕНМ
Інститут енергозбереження та енергоменеджменту (ІЕЕ) КПІ ім. Ігоря Сікорського	Підготовка бакалаврів, магістрів, аспірантів і докторантів, зокрема, за спеціалізаціями: ЕЕ, ОСЕ, ЕнМ
Центр підготовки енергоменеджерів (ЦПЕМ) Інституту енергозбереження та енергоменеджменту (ІЕЕ) КПІ ім. Ігоря Сікорського	Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців у сферах ЕЕ, ОСЕ, ЕнМ
КОМПАНІЇ, ЩО ПРОВОДЯТЬ ВНУТРІШНІЙ АУДИТ СЕНМ ТА СЕРТИФІКАЦІЮ ЗА ISO 50001	
ТОВ «Орган сертифікації персоналу Української асоціації якості» (ТОВ «ОСП УАЯ»)	Сертифікація персоналу у сфері систем менеджменту, зокрема, СЕНМ
ТОВ «ДКС Сертифік Україна»	Орган сертифікації
ТОВ «ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ-ПРО»	Консалтинг ЕА, СЕНМ, проведення енергетичних аудитів, розробка програм з ЕЕ. Проведення навчання з енергоефективності.
ЕСКО «Енерго Інжиніринг»	ЕА и ЕнМ
Приватна енергосервісна фірма «Оптім Енерго»	Енергетичний сервіс, консалтинг та інжиніринг в області СЕНМ та ОСЕ.
ТОВ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СЕРТИФІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР» («ЄС ЦЕНТР»)	Сертифікація систем менеджменту на відповідність вимогам МС ISO 9001, 14001, 45001, 50001 та 44н..
ТОВ «ТЕСКО»	Сертифікація СЕНМ

За понад 15 років діяльності на українському ринку, компанія отримала великий досвід у реалізації проєктів у багатьох технічно-економічних напрямках із широким різноманіттям завдань, серед яких:

- проведення енергоаудиту;
- впровадження заходів із енергоефективності;
- реалізація проєктів у сфері будівництва та модернізації будівель;
- управління дорожнім трафіком;
- контроль техніки безпеки;
- контроль навколишнього середовища та інші проєкти.

Основною спеціалізацією компанії в усіх вищезазначених технічних сферах є такі вузькі напрямки:

- планування і розроблення проєктів;
- допомога в управлінні проєктними послугами;
- організація тендерів й укладання договорів;
- контроль і координація проєктів;
- техніко-економічні консалтингові послуги;
- комплексна проєктна оцінка.

У таблиці 2.3 наведено перелік проєктів, що були реалізовані компанією «IC consulentent» на ринку України та на світовому ринку останнім часом.

Таблиця 2.3 – Перелік проєктів, що були реалізовані компанією «IC consulentent» на ринку України та на світовому ринку [21]

РИНОК УКРАЇНИ	СВІТОВИЙ РИНОК
Технічний нагляд за будівництвом моста через р. Дніпро у м. Запоріжжя	Технічний нагляд за процесом модернізації Віденського університету
Модернізація громадських будівель і систем вуличного освітлення, забезпечення зниження енергоспоживання і скорочення викидів у більш ніж 20 містах України	Експертна підтримка проєкту із будівництва залізничної дороги Коральм, Грац-Клагенфурт
Підвищення енергоефективності громадських будівель і системи вуличного освітлення у м. Херсон	Технічний нагляд за будівництвом тунелю Айєрберге, Німеччина
Покращення якості стічних вод промислових об'єктів й удосконалення надання послуг із водоочистки ЛМКП «Львівводоканал» (водопостачальна компанія)	Розвиток послуг із водопостачання у басейні річок Східної Латвії і міста Резенке (Латвія)
Упровадження заходів зі збереження енергії у муніципальних будівлях м. Чернівці	Модернізація міського водопостачання і каналізації у Косово
Повна реконструкція висотної будівлі, збудованої у 1960 р. у центрі м. Одеси	

Фінансування проєктів здійснюється у тому числі міжнародними фінансовими організаціями та установами. На ринку України останнім часом спостерігається популяризація публічних торгів, унаслідок чого щороку зростає кількість проєктів із іноземним фінансуванням. На рис. 2.4 наведено динаміку кількості учасників торгів за період із квітня 2016 р. по березень 2021 р.

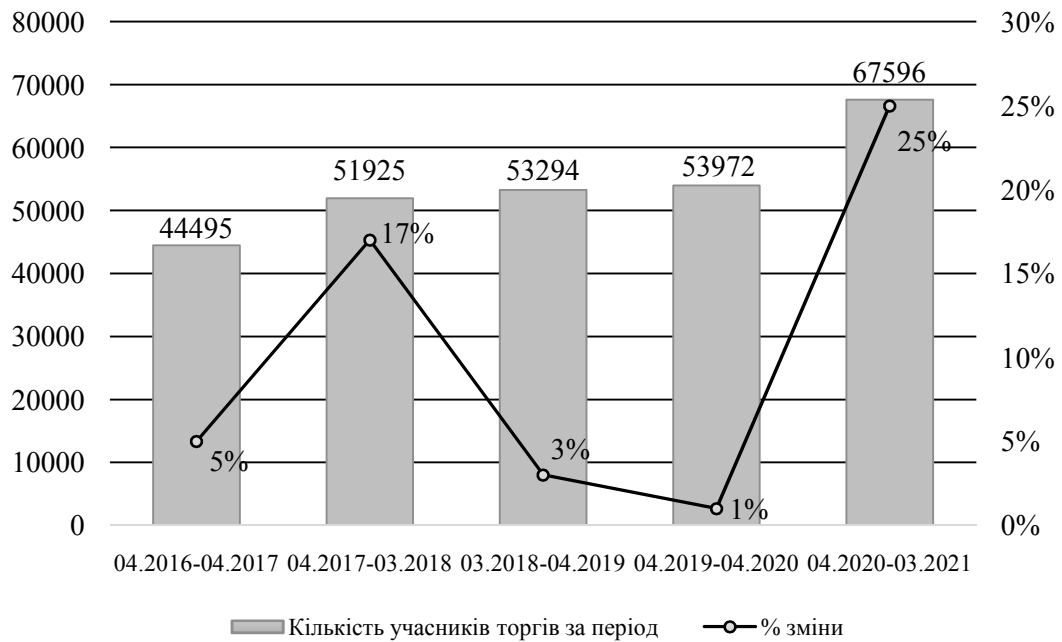


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості учасників торгів за період із 2016 р. по 2021 р. [38, 39]

Щороку зростають обсяги замовлень послуг компанії «IC consulenten» із розробки та реалізації проектів у тих чи інших напрямках. На рис. 2.5 наведено динаміку обсягів надання послуг і прибутку компанії «IC consulenten».

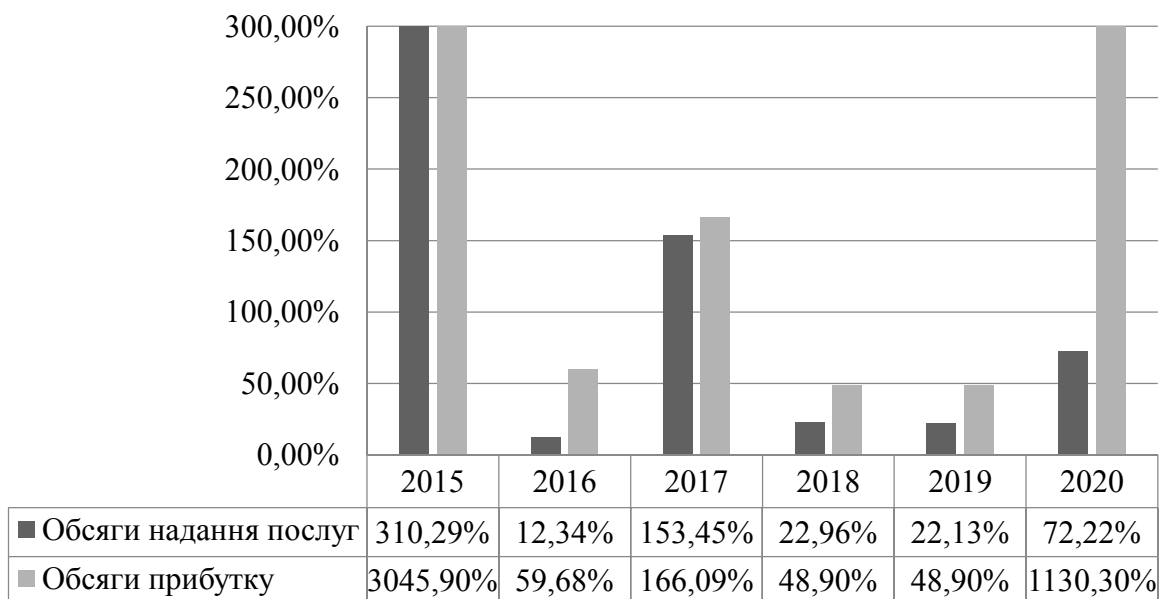


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягів надання послуг і прибутку міжнародної компанії «IC consulenten» у 2015–2020 рр. [23]

Незважаючи на інтенсивність конкуренції на ринку, із кожним роком спостерігається зростання прибутку компанії «IC consulenten». На рисунку 2.6 представлена динаміка зростання доходів компанії «IC consulenten», чистого прибутку та кількості виграних тендерів компанією у період з 2014 р. по 2020 р.

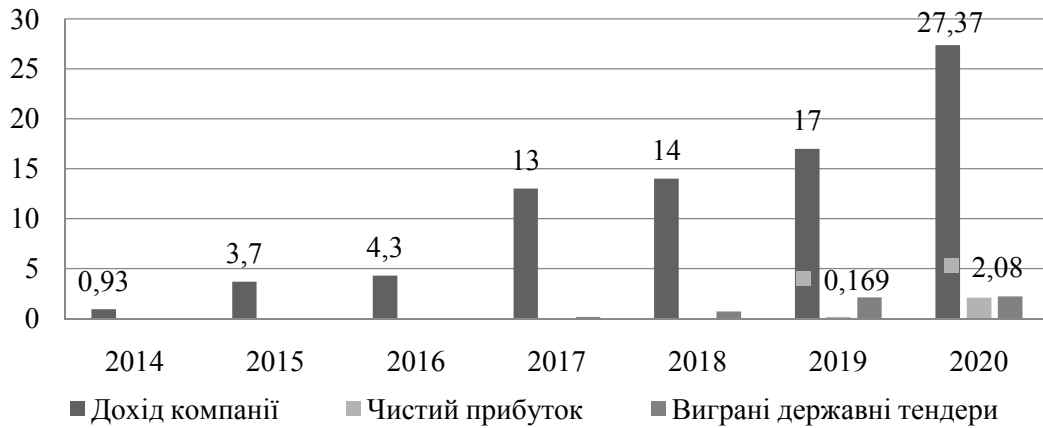


Рисунок 2.6 – Динаміка зростання доходів компанії «IC consulenten», чистого прибутку та кількості виграних тендерів компанією у період із 2014 р. по 2020 р., у млн. грн. [40]

Управління ланками компанії «IC consulenten» побудовано на таких напрямках:

- секторний менеджмент;
- командний або проєктний менеджмент.

Завдання функціональних рівнів всередині організації регламентуються таким чином:

- менеджмент сектора – це відділ управління бізнесом, який має усі повноваження із управління бізнесом, які не можливо делегувати іншому відділу;
- керівництво сектора складається із директорів кожного сектора. Це може бути окремий представник або декілька директорів. Директори сектора призначаються зборами партнерів безстроково за пропозицією партнерів.

Основними завданнями та компетенціями менеджменту сектора є такі:

- моніторинг й активне управління успіхом бізнесу у секторі;
- прогнозування (розробка бюджету та поточного прогнозу);
- стратегічна орієнтація сектора разом із процесом управління;
- моніторинг виконання проєктів у командах;
- організаційно-кадрова структура сектора у командах.

Проєктний менеджмент – це повний цикл управління процесом планування, розробки, організації, контролю кожного окремого проєкту.

Керівники команди можуть бути партнерами або старшими експертами компанії «IC consulentent». Кожна команда визначає одного або декількох управляючих за тим чи іншим напрямком реалізації проєкту. Керівники команд затверджуються директором сектора.

Основними завданнями проєктного менеджменту є такі [23]:

- здійснення проєктних операцій та розрахунки за ними;
- розвиток персоналу та улаштування в колективі;
- оголошення вимог до персоналу;
- координація розробок проєкту у команді;
- збереження і розвиток основних компетенцій;
- планування і моніторинг якості та комерційного успіху проєктів та

команди проєкту.

Організаційна структура міжнародної компанії «IC consulentent» представлена на рисунку 2.7.

Окрім гнучкої структури в організації компанії важливе місце має корпоративна філософія та візія компанії. Вона проявляється у твердженнях, що реалізує компанія на міжнародному ринку:

- компанія «IC consulentent» є спільнотою різнобічних експертів, які пропонують своїм клієнтам проєктні рішення міждисциплінарного характеру;
- компанія «IC consulentent» – це мережа центрів компетенції із високим рівнем інновацій.

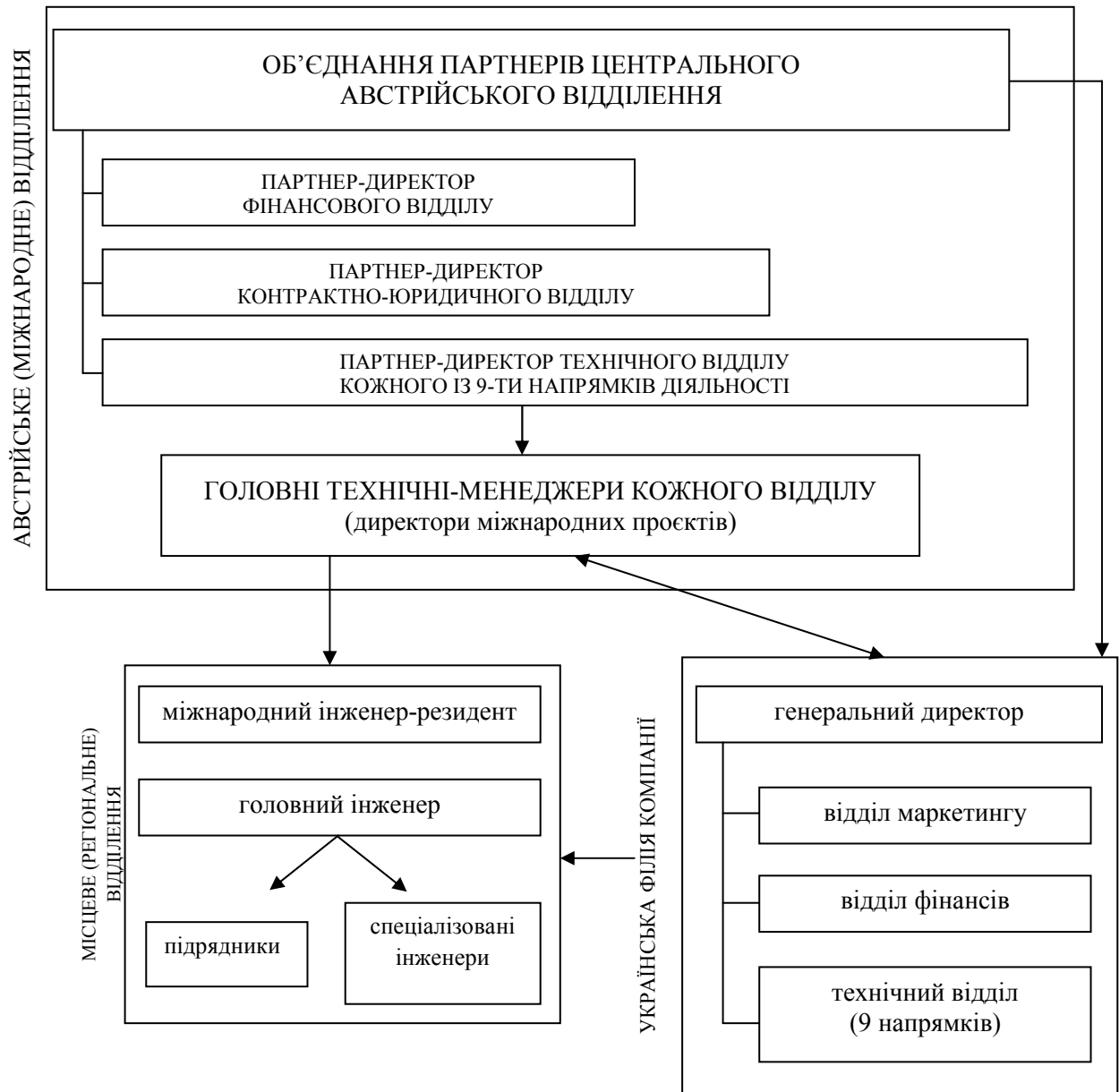


Рисунок 2.7 – Організаційна структура міжнародної компанії «IC consulentent» [41]

Політика компанії «IC consulentent» полягає у тому, щоб вести бізнес лише відповідно до чинних законів, правил і норм.

Місія компанії полягає у тому, щоб розвивати культуру, яка поважає етичну поведінку та суворе дотримання законів, а з іншого боку – докладає усіх зусиль для запобігання і виявлення неправомірної поведінки.

На основі вищезазначених тверджень базується і корпоративна культура. Спільнота компанії будується на моделі широкої участі фахівців із відкритими кар'єрними можливостями для кваліфікованих працівників. Знання і досвід передаються в організації, а відповідальність делегується, наскільки це можливо. Відкритість, гумор і колегіальність на робочому місці – це основні принципи успішного функціонування компанії.

Що стосується економічної складової, то політика компанії «IC consulentent» щодо бізнесу та якості виконання проектів спрямована на досягнення довгострокової лояльності клієнтів шляхом задоволення їх вимог і потреб.

Сьогодні, окрім активної діяльності у вітчизняних об'єднаннях, «IC consulenten Україна» є членом Європейської бізнес-асоціації, Європейсько-українського енергетичного агентства та Всеукраїнської мережі доброчесності та комплаєнсу (UNIC).

2.6 Оцінка діяльності міжнародної компанії «IC consulentent» на основі SWOT-аналізу

Із метою розроблення стратегії подальшого розвитку компанії «IC consulentent» на українському ринку проведемо оцінку її діяльності на основі SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз використовуємо задля об'єктивного вимірювання й оцінки загальної ефективності компанії.

Перші два напрямки SWOT-аналізу – сильні та слабкі сторони – включають фактори внутрішнього середовища діяльності компанії, такі як репутація компанії, її команда, досвід роботи на ринку, місце розташування, інтелектуальна власність та інші. Ці фактори не обов'язково є постійними та можуть змінюватися із часом [42].

У таблиці 2.4 визначено сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища діяльності міжнародної компанії «IC consulentent».

Таблиця 2.4 – Аналіз внутрішнього середовища діяльності компанії «IC consulentent»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація напрямків діяльності компанії. 2. Значний досвід роботи компанії на ринку послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності. 3. Наявність міжнародного досвіду. 4. Ведення бізнесу відповідно до європейських норм і стандартів. 5. Гарна репутація на ринку. 6. Прозорість системи надання послуг. 7. Наявність досвіду у багатьох секторах. 8. Фінансова підтримка. 9. Розвинена корпоративна культура. 10. Кваліфікований персонал. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість послуг. 2. Довгий процес прийняття рішень і документообігу. 3. Довгий процес отримання контрактів. 4. Відсутність стабільної маркетингової кампанії.

Проаналізуємо сильні сторони компанії «IC consulentent»:

– Диверсифікація напрямків діяльності компанії. Сьогодні компанія «IC consulentent» надає послуги за 9-ма технічними напрямками, наведеними у таблиці 2.1. Це не тільки розширює ринок надання послуг, а й суттєво виокремлює компанію серед конкурентів, оскільки звертаючись до компанії «IC consulentent» можна отримати комплексну послугу «під ключ», починаючи із розробки проєкту і закінчуючи контролем виконання робіт й енергоаудитом.

– Значний досвід роботи компанії «IC consulentent» на ринку послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності. Компанія «IC consulentent» працює на ринку надання послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності в Україні із того часу, коли тільки ці погляття взагалі з'явилися на вітчизняному ринку, з 2006 р., коли конкуренція на цьому ринку була майже відсутня. Це допомогло компанії «IC consulentent» одразу зайняти лідируючі позиції у багатьох напрямках і зберегти їх. За понад 15 років

компанія «IC consulentent» встигла реалізувати більше 100 проєктів і набути досвіду у багатьох сферах із різними потребами та вимогами.

– Наявність міжнародного досвіду. Надаючи послуги у понад 100 країнах світу, австрійська компанія «iC consulenten» намагається реалізовувати міжнародний досвід на українському ринку, постійно консультує місцевих менеджерів і приймає активну пряму участь у кожному проєкті. Це підіймає рівень послуг на європейський рівень і розширює можливості кожного проєкту.

– Ведення бізнесу відповідно до європейських норм і стандартів. Усі процеси діяльності компанії «IC consulentent» підлягають звітуванню і підтвердженню у Європейському центрі у Відні і перевіряються на відповідність до норм Європейського Союзу. Це зумовлює прозорість діяльності компанії «IC consulentent» і сприяє поширенню європейського мислення серед її працівників.

– Гарна репутація на ринку. Ставлячись до своїх проєктів відповідально, фахівці компанії «IC consulentent» отримали репутацію досвідчених і висококваліфікованих, а компанія сприймається такою, що надає учасникам ринку лише якісні послуги європейського рівня. Про прихильність споживачів до компанії, а, відтак, і про рівень її репутації на ринку свідчать дані щодо динаміки обсягів надання послуг і прибутку міжнародної компанії «IC consulenten» (рисунок 2.5).

– Прозорість системи надання послуг. Починаючи із виходу на український ринок, компанія «IC consulentent» дотримувалася прозорості своїх економічних і організаційних дій. Це призвело до того, що кожен охочий може перевірити компанію і переконатися у її позитивній репутації і правдивості досвіду.

Наявність досвіду у багатьох секторах економіки. Оскільки сьогодні багато галузей вважаються крос-секторальними, то, завдяки великому досвіду роботи компанії «IC consulentent», їй дуже легко перепрофілюватися і надати звичну послугу у будь-якому іншому секторі. Наприклад, надання послуг із

енергоефективності у будівництві будинків, модернізації заводів і бюджетних установ (щодо останніх, то компанія «IC consulentent» має найбільший досвід реалізації таких проєктів). Перелік проєктів, що були реалізовані компанією «IC consulentent» на ринку України та на світовому ринку останнім часом, наведено у таблиці 2.3.

– Фінансова підтримка із боку головного офісу в Австрії. Сьогодні українська компанія «IC consulentent» є фінансово-незалежною від європейських центрів, але, на відміну від багатьох вітчизняних конкурентів, у випадку виникнення складних ситуацій у компанії «IC consulentent» є можливості фінансової підтримки від австрійського центрального офісу.

– Розвинена корпоративна культура. Менеджери компанії «IC consulentent» кожен день намагаються згуртувати найголовніший ресурс компанії – персонал. Проводяться масові заходи, святкування, тимбілдинги із родинами, закупівля усього необхідного для ефективної роботи персоналу та створення комфортних умов для роботи кожного.

– Кваліфікований персонал. Діяльність компанії «IC consulentent» відповідає європейським стандартам і нормам, саме тому кожний працівник компанії мусить мати великий професійний досвід роботи у своїй галузі. Компанія стимулює працівників до розвитку, підвищення кваліфікації на курсах або ж отримання додаткової освіти, надає фінансову та іншу допомогу. Завдяки простій і зрозумілій організаційній структурі компанії кожний працівник знає свої обов'язки та повноваження (рисунок 2.7).

До слабких сторін компанії «IC consulentent» можна віднести такі:

– Висока вартість послуг. Оскільки компанія «IC consulentent» має персонал із Європи та винаймає висококваліфікованих працівників і надає послуги за міжнародними стандартами, вартість цих послуг є досить високою у порівнянні із вітчизняними конкурентами.

– Довгий процес прийняття рішень і документообігу. Оскільки центр прийняття рішень стосовно кожного проєкту знаходиться в Австрії, процес затвердження і реалізації деяких ідей проходить досить довго. Це зумовлено

необхідністю перекладів на іншу мову техніко-економічної документації, пересилкою документів і різним мисленням.

– Довгий процес отримання контрактів. Оскільки більша частка проектів, що розробляє і реалізує компанія «IC consulentent», фінансуються із державного бюджету, а процес тендерних рішень є досить формалізованим і довгим, – це дуже затримує підписання контрактів і їх реалізацію.

– Відсутність стабільної маркетингової кампанії. Сьогодні більшість клієнтів компанії «IC consulentent» приходять через «сарафане радіо» та завдяки репутації компанії за результатами реалізації попередніх проектів. Поширення інформування серед населення щодо діяльності компанії «IC consulentent» не відповідає сучасним вимогам ринкової конкуренції.

У таблиці 2.5 визначено зовнішні чинники впливу на діяльність компанії «IC consulentent», зокрема можливості та загрози.

Таблиця 2.5 – Аналіз зовнішнього середовища діяльності компанії «IC consulentent»

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Актуалізація і популяризація енергоефективності на вітчизняному та світовому ринках. 2. Курс на Європу. 3. Міжнародне фінансування проектів. 4. Зростання цін на енергоносії.	1. Велика швидкість змін на ринку. 2. Нестабільність правового та економічного регулювання. 3. Нестабільність оподаткування. 4. Нестабільність валютного курсу та інфляція. 5. Конкуренція на ринку надання послуг із енергоефективності та проектного менеджменту. 6. Низька платоспроможність компаній-замовників. 7. Необізнаність людей щодо заходів із енергоефективності. 8. Нестача кваліфікованих кадрів. 9. Відсутність доступу до капіталу у клієнта.

Можливості та загрози пов'язані із зовнішніми впливами, такими як вплив конкурентів на розвиток бізнесу, ринкові тенденції та ціни на матеріали. На жаль, вони не підконтрольні компанії, і тому їх не можна змінити. Тим не менш, компанія має навчитися працювати із цими факторами на свою користь, а також відповідно адаптувати свої стратегії, щоб конкурувати з іншими компаніями у цій галузі [42].

Проаналізуємо зовнішні чинники впливу на діяльність компанії «IC consulentent», зокрема можливості та загрози. Так, до можливостей компанії «IC consulentent» на ринку послуг в Україні можна віднести такі:

– Актуалізація і популяризація енергоефективності на вітчизняному та світовому ринках. Із кожним днем енергоефективність усе частіше згадується у виступах політиків і підприємців на світовій та українській аренах. Держава починає приділяти увагу цій сфері та бачить шляхи економічного розвитку та економічної безпеки країни завдяки заходам із енергоефективності, а населення починає розуміти сенс енергозбереження. Це відкриває можливості для розвитку компанії із прискореними темпами та у більшій кількості галузей.

– Курс на Європу. За рахунок глобалізації усе більша частка населення України пронизається європейським мисленням. Усе більше законопроектів створюються, базуючись на європейських нормах. Усе більше розповсюджуються вимоги до якості надання послуг. Оскільки компанія «IC consulentent» має європейське походження, уся її діяльність базується на досвіді Європи у розробці та реалізації проєктів із енергоефективності. Це дуже позитивно впливає на відношення клієнтів до компанії та викликає більшу довіру, ніж до вітчизняних конкурентів.

– Міжнародне фінансування проєктів. Усе більше і більше інфраструктурних галузей в Україні, такі як транспортна, медична, освітня, отримують міжнародну фінансову підтримку для модернізації будівель із використанням заходів із енергоефективності або проєктного менеджменту. Це зумовлює потребу ринку у компаніях із міжнародним досвідом та ім'ям, якою й є «IC consulentent». В Україні щороку зростає кількість проєктів із іноземним

фінансуванням. Динаміка кількості учасників торгів за період із квітня 2016 р. по березень 2021 р. наведена на рисунку 2.4.

– Зростання цін на енергоносії. Унаслідок скорочення обсягів власного видобутку газу, виробництва електроенергії, видобування вугілля, а також через загострення стосунків із Росією відбулось зростання цін на енергоносії. Це призвело до нових можливостей на ринку надання послуг із впровадження заходів із енергоефективності. Через подорожчання послуг із газопостачання і виникнення проблем у вугледобувній промисловості, усе більше компаній із огляду на енергетичну безпеку та скорочення витрат на енергоносії звертаються до альтернативних шляхів енергопостачання і впровадження заходів із енергоефективності.

До загроз компанії «IC consulentent» із боку зовнішнього середовища, у свою чергу, можна віднести такі:

– Велика швидкість змін на ринку. Виходячи на ринок послуг із впровадження заходів із енергоефективності компанія «IC consulentent» через брак коштів і часу не надала належної уваги ринку тепло- та водопостачання. Це призвело до того, що цей ринок зайняли інші конкуренти.

– Нестабільність правового та економічного регулювання. Правові та економічні положення щодо енергоефективності та проектного менеджменту змінюються щороку – відсутні гарантії, що проєкт отримає фінансування, або буде й надалі підтримуватися державою. У таких умовах компаніям дуже важко планувати свою діяльність на довгострокову перспективу.

– Нестабільність оподаткування. Законодавство щодо оподаткування постійно зазнає змін, це не мотивує підприємців впроваджувати заходи із енергоефективності та змінювати щось у своїй діяльності без упевненості у завтрашньому дні.

– Нестабільність валютного курсу та інфляція. Оскільки компанія європейського походження, то вона є валютозалежною. Сьогодні валютний ринок дещо стабілізувався, але постійні коливання курсу валют і темпи інфляції ускладнюють роботу української філії компанії «IC consulentent».

– Конкуренція на ринку надання послуг із енергоефективності та проектного менеджменту. Сьогодні багато вітчизняних компаній-конкуrentів отримують сертифікат із енергоефективності та проектного менеджменту та починають надавати послуги «за копійки», поряд із ними багато міжнародних компаній, помічаючи зростаючий ринок енергоменеджменту та проектного менеджменту в Україні, хочуть увійти на нього. Перелік основних конкурентів наведено у таблиці 2.2.

– Низька платоспроможність компаній-замовників. Через послаблення ринку послуг після пандемії COVID-19, багато компаній та установ не можуть дозволити собі поглиблено займатися впровадженням заходів із енергоефективності через скрутне фінансове становище та вимушені звертатися до компаній, які надають ці послуги за досить низькими цінами.

– Необізнаність людей щодо заходів із енергоефективності. Поширення знань щодо заходів із енергоефективності в Україні відбувається дуже повільно. Через це багато державних службовців і звичайного населення навіть не знають про можливості економії шляхом впровадження заходів із енергоефективності.

– Нестача кваліфікованих кадрів. Через економічні проблеми в країні багато кваліфікованих інженерів виїхали працювати за кордон. Це зумовило масову нестачу кадрів у технічних сферах.

– Відсутність доступу до капіталу у клієнта. Оскільки більша частина проектів із впровадження заходів із енергоефективності фінансується міжнародними установами та проходить дуже складну бюрократичну систему передачі коштів, а контракти на надання послуг підписуються із місцевими органами влади, виникає ситуація неможливості контролю коштів у компанії-клієнта та важелів впливу на їх розподіл.

Проведений аналіз сильних і слабких сторін діяльності компанії «IC consulentent», можливостей і загроз зовнішнього середовища є основою для розроблення стратегії подальшого розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ ІЗ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ «IC CONSULENTENT»

3.1 Розробка маркетингової стратегії міжнародної компанії «IC consulentent» на основі SWOT-аналізу

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності компанії «IC consulentent», можливостей і загроз зовнішнього середовища дозволив нам визначити фактори впливу на діяльність компанії, за результатами аналізу яких ми можемо розробити стратегію подальшого розвитку компанії.

За допомогою методу експертних оцінок визначимо сумарну кількість балів за усіма чинниками, що впливають на розвиток компанії. Для оцінки чинників використаємо 10-бальну систему, де «10» – найвищий бал чинника, який позитивно впливає на розвиток компанії, а «-10» – найнижчий бал чинника, який негативно впливає на розвиток компанії. Експертна оцінка базується на опитуванні респондентів – працівників компанії (осіб, які прямо пов'язані із роботою компанії «IC consulentent») [29].

Результати опитування дають нам можливість вибрати найбільш важливі фактори впливу та розробити матрицю SWOT-аналізу, а на її основі – визначити стратегію подальшого розвитку компанії. Користуючись даними таблиць 2.4 і 2.5 (у яких було визначено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності компанії), у таблиці 3.1 розробимо матрицю SWOT-аналізу, у якій, за результатами опитування експертів, проставимо бали для кожного чинника внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії «IC consulentent» та визначимо суму балів у квадрантах «Сильні сторони», «Слабкі сторони», «Можливості» і «Загрози», а також підсумок балів у квадрантах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1 – Результати експертного оцінювання діяльності міжнародної компанії «IC consulentent»

ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (Y)	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)		СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	
	Диверсифікація напрямків діяльності компанії	3	Висока вартість послуг	-9
	Значний досвід роботи компанії на ринку послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності	8	Довгий процес прийняття рішень і документообігу	-5
	Наявність міжнародного досвіду	7	Довгий процес отримання контрактів	-6
	Ведення бізнесу відповідно до європейських норм і стандартів	4	Відсутність стабільної маркетингової кампанії	-7
	Гарна репутація на ринку	7		
	Прозорість системи надання послуг	4		
	Наявність досвіду надання послуг у багатьох секторах	6		
	Фінансова підтримка із боку австрійської компанії	4		
	Розвинена корпоративна культура	5		
	Кваліфікований персонал	8		
	УСЬОГО (S)	56	УСЬОГО (W)	-27
	ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (Y) = = сильні сторони (S) + слабкі сторони (W)			29
ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (X)	МОЖЛИВОСТІ (O)		ЗАГРОЗИ (T)	
	Актуалізація і популяризація енергоефективності на вітчизняному та світовому ринках	8	Велика швидкість змін на ринку	-3
	Курс на Європу	5	Нестабільність правового та економічного регулювання	-5
	Міжнародне фінансування проєктів	7	Нестабільність оподаткування	-4
	Зростання цін на енергоносії	4	Нестабільність валютного курсу та інфляція	-5
			Конкуренція на ринку надання послуг із енергоефективності та проєктного менеджменту	-6
			Низька платоспроможність компаній-замовників	-6
			Необізнаність людей щодо заходів із енергоефективності	-8
			Нестача кваліфікованих кадрів на ринку	-6
			Відсутність доступу до капіталу у клієнта	-3
	УСЬОГО (O)	24	УСЬОГО (T)	-46
ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (X) = = можливості (O) + загрози (T)			-22	

Чітке розуміння, який вплив мають на нейтралізацію загроз і реалізацію можливостей сильні та слабкі сторони, буде формуватися на основі побудованого вектору спрямованості (рис. 3.1).

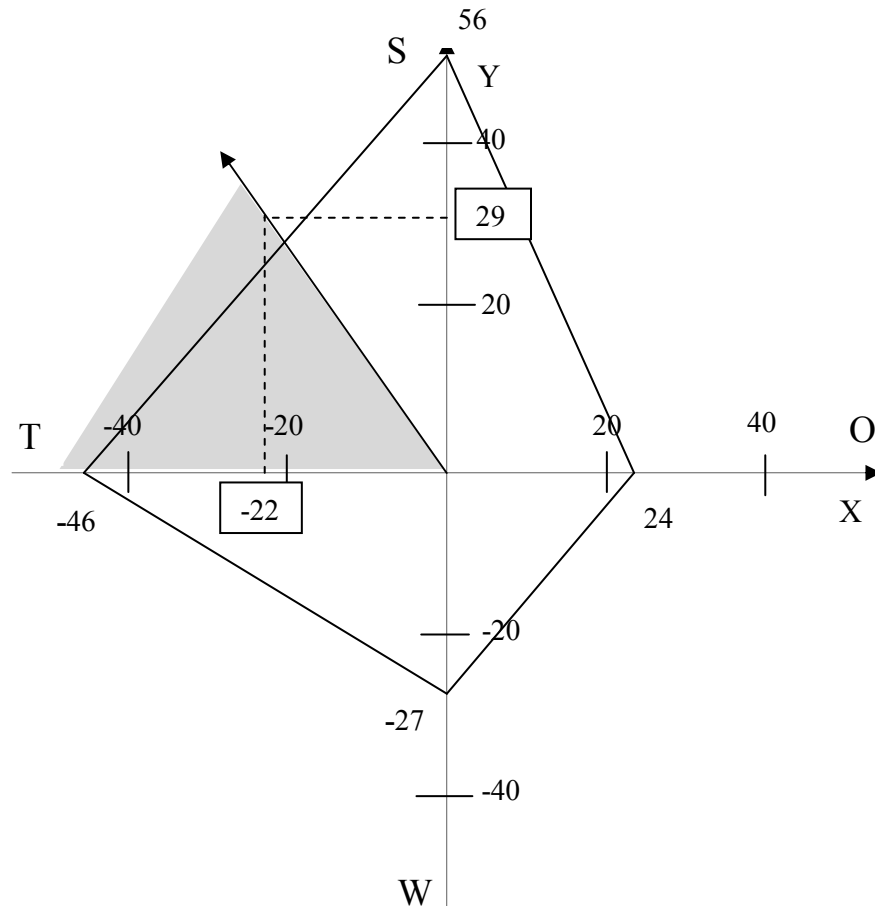


Рисунок 3.1 – Вектор спрямованості розвитку міжнародної компанії «IC consulenten»

Вектор спрямованості знаходиться у першому квадранті (TS). Це означає, що незважаючи на несприятливі фактори зовнішнього середовища, компанія «IC consulenten» має великий потенціал для реалізації стратегії.

За результатами проведеного SWOT-аналізу у таблиці 3.2 побудуємо матрицю TOWS, яка, на основі поєднань: сильні сторони – можливості, сильні сторони – загрози, слабкі сторони – можливості, слабкі сторони – загрози, дозволяє визначити можливі стратегії розвитку компанії, а саме: стратегія успіху, стратегія збереження позицій на ринку, стратегія конкуренції, стратегія оборони.

Таблиця 3.2 – Матриця TOWS

		ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
		СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	МОЖЛИВОСТІ (O)	Стратегія SO (Стратегія успіху)	Стратегія WO (Стратегія конкуренції)
	ЗАГРОЗИ (T)	Стратегія ST (Стратегія збереження)	Стратегія WT (Стратегія оборони)

Таким чином, базуючись на результатах експертного оцінювання діяльності міжнародної компанії «IC consulentent» (таблиця 3.1) і побудованого вектора спрямованості розвитку компанії – ST (рисунок 3.1), та ураховуючи положення класичної теорії стратегічного планування та управління щодо вибору стратегії розвитку компанії для того чи іншого квадранта (який визначає положення компанії на ринку), для зростання і розвитку компанії «IC consulentent» має бути обрана та реалізована стратегія квадранту ST – збереження існуючих позицій на ринку, яка дозволяє нейтралізувати загрози зовнішнього середовища за рахунок сильних сторін діяльності компанії.

Для розуміння взаємозалежності основних факторів матриці SWOT у таблиці 3.3 побудуємо матрицю-співставлення сильних сторін і можливостей, сильних сторін і загроз, а також слабких сторін і можливостей, слабких сторін і загроз. Застосовуючи метод експертного оцінювання визначимо бали для кожної пари факторів того чи іншого квадранта за шкалою від 1 до 5. За допомогою матриці-співставлення факторів SWOT-аналізу визначимо можливість реалізації тієї чи іншої стратегії, а також потенціал щодо застосування компанією тієї чи іншої стратегії розвитку.

За результатами оцінки даних матриці-співставлення факторів SWOT-аналізу у таблиці 3.3 серед сильних сторін компанії «IC consulentent», які мають значний потенціал, можна виокремити такі: наявність міжнародного досвіду, ведення бізнесу відповідно до європейських норм і стандартів і можливість фінансової підтримки із боку головного офісу компанії в Австрії.

Таблиця 3.3 – Матриця-співставлення факторів SWOT-аналізу

Найменування факторів		Сильні сторони										Слабкі сторони				РЕАЛІЗАЦІЯ
		Диверсифікація напрямків діяльності компанії	Значний досвід роботи компанії на ринку послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності	Наявність міжнародного досвіду	Ведення бізнесу відповідно до європейських норм і стандартів	Гарна репутація на ринку	Прозорість системи надання послуг	Наявність досвіду у багатьох секторах	Фінансова підтримка з боку австрійської компанії	Розвинена корпоративна культура	Кваліфікований персонал	Висока вартість послуг	Довгий процес прийняття рішень і документообігу	Довгий процес отримання контрактів	Відсутність маркетингової кампанії	
Можливості	Актуалізація і популяризація енергоефективності на вітчизняному та світовому ринках	2	3	4	4	5	2	1	4	1	2	3	2	2	5	2.86
	Курс на Європу	1	3	5	5	2	5	3	4	3	2	2	3	3	5	3.21
	Міжнародне фінансування проєктів	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	2	3	3	4	3.93
	Зростання цін на енергоносії	1	3	2	1	3	4	2	1	1	2	4	3	4	4	2.50
Загрози	Велика швидкість змін на ринку	5	4	4	5	4	3	4	5	2	4	5	4	3	3	-3.93
	Нестабільність правового та економічного регулювання	4	4	3	3	2	4	3	4	2	3	5	4	5	1	-3.36
	Нестабільність оподаткування	4	3	4	4	1	3	1	4	1	2	3	3	3	2	-2.71
	Нестабільність валютного курсу та інфляція	2	2	1	3	2	3	1	5	1	1	4	4	5	1	-2.50
	Конкуренція на ринку надання послуг із енергоефективності та проєктного менеджменту	4	5	4	5	5	3	4	3	1	4	5	3	2	5	-3.79
	Низька платоспроможність компаній-замовників	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	4	2	-2.00
	Необізнаність людей щодо заходів із енергоефективності	2	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	5	-1.86
	Нестача кваліфікованих кадрів на ринку	4	2	3	3	4	3	3	4	5	5	1	4	4	5	-3.57
	Відсутність доступу до капіталу у клієнта	1	2	3	2	2	3	3	2	1	1	5	4	3	1	-2.36
	ПОТЕНЦІАЛ		2.85	2.92	3.23	3.46	3.00	3.08	2.38	3.15	1.85	2.54	3.46	3.15	3.23	3.30

Досягнення результатів у зазначених вище напрямках можливе завдяки застосуванню таких зовнішніх факторів як фінансування проєктів міжнародними організаціями і спрямованість політичної та економічної складових розвитку України на Європу.

Виходячи із побудованої у таблиці 3.3 матриці-співставлення факторів SWOT-аналізу, до слабких сторін діяльності компанії «IC consulenten» на ринку надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності можна віднести високу вартість послуг та відсутність стабільної маркетингової кампанії. Послабити вплив цих факторів можна за рахунок реалізації проєктів, що фінансуються міжнародними фінансовими організаціями та установами.

Найбільшого значення серед загроз, яким немає прямого вирішення завдяки сильним сторонам компанії, мають такі: необізнаність людей щодо заходів із енергоефективності, низька платоспроможність компаній-замовників послуг, нестабільність валютного курсу та інфляція. У той же час за рахунок своїх сильних сторін компанія здатна подолати такі загрози зовнішнього середовища як велика швидкість змін на ринку та інтенсивність конкуренції.

Із метою реалізації стратегії збереження існуючих позицій компанії «IC consulenten» на ринку України визначимо ключові заходи, які допоможуть компанії зберегти та закріпити свої позиції на українському ринку:

- провести широку інформаційну кампанію із застосуванням ЗМІ та інших можливих каналів розповсюдження інформації із метою підвищення обізнаності населення щодо заходів із енергоефективності;
- удосконалити маркетингову діяльність із метою підвищення конкурентоспроможності компанії «IC consulenten»;
- наростити кількість активних проєктів за рахунок проєктів із міжнародним фінансуванням;
- збільшити кількість нових контрактів за рахунок виходу на нові ринки;
- підвищити імідж компанії «IC consulenten» на ринку України за рахунок розповсюдження інформації щодо міжнародного досвіду компанії у

реалізації проєктів із енергоефективності та здійснення робіт за проєктами відповідно до європейських норм і стандартів;

– розширити спектр послуг компанії «IC consulenten» за рахунок нового напрямку «Енергоефективність під ключ».

3.2 Визначення управлінських заходів, спрямованих на реалізацію маркетингової стратегії компанії «IC consulentent»

Із метою ефективною реалізації розробленої на основі SWOT-аналізу стратегії розвитку компанії «IC consulenten» на ринку України визначимо управлінські заходи компанії, які ми об'єднали у 3 групи, зокрема: заходи примусового характеру, заходи стимулюючого характеру та заходи просвітницького характеру.

До заходів примусового характеру належать закріплені на законодавчому рівні регулюючі та нормативні акти у галузі енергозбереження та енергоефективності, а також пропозиції та ініціативи до державних органів влади щодо ухвалення нових норм та законів, які вимагають міжнародні стандарти. Наприклад, Директиви ЄС щодо впровадження заходів із енергоефективності.

Заходами стимулюючого характеру є механізми впливу на виробника та споживача у галузях проєктного менеджменту або енергоменеджменту, зокрема заходи фінансового стимулювання та інформаційно-маркетингової підтримки.

Заходи просвітницького характеру спрямовані на компанії, що потребують допомоги у проєктному менеджменті або ж у формуванні енергетичної безпеки. Ці заходи у сфері проєктного управління формують свідомість вищої ланки управління компанією щодо переваг впровадження проєктного менеджменту, а у сфері енергоефективності – культуру енергоспоживання, що заснована на відповідальному природокористуванні та використанні енергозберігаючих технологій [34].

Оскільки сьогодні компанія «IC consulenten» є однією із провідних на ринку України, то рекомендації щодо подальшого розвитку компанії у кожному напрямку спрямовані на застосування стратегії обмеженого зростання (тобто розвитку «від досягнутого» без істотних змін у сфері діяльності компанії), але в той же час заходи мають характер стратегії оборони (закріплення досягнутих раніше позицій) [43].

Реалізація стратегії подальшого розвитку компанії «IC consulenten» можлива за рахунок впровадження заходів, які можна розділити на дві групи: заходи, спрямовані на удосконалення внутрішнього середовища компанії і заходи, спрямовані на зовнішнє середовище діяльності компанії.

До заходів, спрямованих на удосконалення внутрішнього середовища компанії «IC consulenten», можна віднести такі:

1). Удосконалення корпоративної культури у філіях компанії в регіонах. Сьогодні відсутня проблема корпоративної культури у центральному відділенні у м. Київ. Проводяться тимбилдинги, святкування днів народження, тренінги, спільні подорожі, керівництво центрального офісу докладає усіх зусиль для задоволення потреб кожного працівника та створення комфортних умов їхньої для роботи. У той же час корпоративна культура периферійних підрозділів регулюється здебільшого на місцевому рівні і спеціалізація регіональних філій компанії часто технічно відрізняється від головного офісу. Через це іноді виникають складнощі у колективі, а деякі проблеми вирішуються занадто довго. Виходячи з цього, пропонуємо щокварталу проводити нараду із кожним обласним підрозділом саме з питань корпоративної культури, з'ясовувати питання, які потребують вирішення та пропозиції щодо підвищення задоволеності працівників. Також пропонуємо проводити анонімне опитування працівників із метою отримання якомога більше відвертих і щирих коментарів.

2). Удосконалення маркетингової діяльності компанії. Сьогодні в компанії відсутня маркетингова стратегія. Більша кількість клієнтів приходить через приватні знайомства або отримавши інформацію щодо реалізованих компанією проєктів, тобто через «сарафанне радіо». Вважаємо, що компанія

має розробити та провести маркетингову кампанію. По-перше, маркетингова кампанія дозволить підвищити обізнаність серед населення і потенційних споживачів про можливості компанії та сфери, у яких вона здійснює свою діяльність. По-друге, реклама вмотивує потенційних клієнтів дізнаватись про можливі заходи із енергоефективності та економічні вигоди від їх впровадження, і тим самим збільшить кількість потенційних замовників послуг компанії.

Методами проведення рекламної кампанії можуть бути такі: участь у будівельних виставках, реклама на зустрічах підприємців, спонсорство у проведенні тематичних заходів. Одним із методів рекламування діяльності компанії, урахувавши масштабність багатьох проєктів (наприклад, технічний нагляд за будівництвом моста у м. Запоріжжя), може бути придбання професійного відеодрона та фотоапарату для публікації більш якісних сюжетів щодо реалізації проєктів.

3). Запровадження надання послуг із проєктного менеджменту у проєктах із розвитку інфраструктури. Сьогодні проєкти, спрямовані на розвиток інфраструктури, приваблюють іноземних інвесторів і дозволяють залучити в Україну додаткові фінансові ресурси, а також надають можливість створення нових робочих місць. Зокрема транспортна інфраструктура є візуально-помітною частиною будь-якого міста, відповідно ця сфера потребує модернізації і значних капіталовкладень. Це сформує потребу у консультаційних послугах із проєктного менеджменту. Компанія «IC consulenten» могла би стати однією з перших у цьому напрямку і забезпечити собі лідерські позиції на цьому ринку. Для цього необхідно дослідити європейський досвід щодо реалізації аналогічних проєктів, підібрати кваліфікований персонал і виділити фінансування на цей напрямок.

4). Застосування оборонно-наступальної стратегії на ринку сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності. Ринок сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності є досить привабливим, щороку на ньому з'являються нові конкуренти, як вітчизняні, так

і міжнародні. У рамках застосування оборонно-наступальної стратегії необхідно провести аналіз ринку та виявити нових потенційних конкурентів, визначити їх сильні та слабкі сторони; спланувати фінансові ресурси для ведення конкурентної боротьби; розробити можливі важелі впливу на конкурентів (установлення більш гнучкої ціни на сервісні послуги, залучення більш кваліфікованих працівників, застосування досвіду реалізації попередніх проєктів). Ці заходи допоможуть не лише зберегти лідерство на ринку сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності, а й можливо освоїти нові ринки.

5). Прискорення темпів прийняття рішень. Оскільки компанія «IC consulenten» є філією австрійської компанії, реалізація цього напрямку може бути дуже складною, але важливою. На нашу думку, прийняття рішень із багатьох питань, зокрема технічного характеру та фінансування, яке потребує незначних витрат, має відбуватись на місцевому рівні – на рівні філій, а не підійматися до вищих щаблів управління компанією в Австрії. Пропонуємо поступово нарощувати обсяги завдань, які можна вирішити на рівні керівництва філіями в Україні. Наприклад, покласти повну відповідальність за ефективність реалізації проєктів на рівень керівництва філій на пів року, як випробувальний термін, а після завершення терміну – порівняти результати із попереднім періодом.

6). Запровадження нового напрямку діяльності компанії – «Енергоефективність під ключ». Особливість цього напрямку – надання комплексу послуг щодо впровадження заходів із енергоефективності на підприємстві. Це повний завершений цикл, що включає аналіз можливих заходів із енергоефективності на підприємстві, розробку проєкту та техніко-економічної й проєктно-кошторисної документації, пошук підрядників, контроль робіт і проведення енергоаудиту. Це виділить компанію із-поміж конкурентів та дозволить клієнтам зменшити витрати часу на реалізацію запропонованих заходів із енергоефективності.

До стимулюючих заходів розвитку компанії «IC consulenten» можна віднести такі:

1). Запровадження гнучкої цінової політики на послуги компанії «IC consulenten». Вважаємо за необхідне розробити систему фінансових стимулюючих заходів компанії для нових клієнтів. Пропонуємо розробити декілька акційних пропозицій для клієнтів компанії, зокрема: пропонування безкоштовної професійної консультації телефоном перед наданням послуги чи підписанням контракту; пропонування знижки на перше замовлення або ж на одну із послуг у замовленні; надання додаткової безкоштовної послуги як бонус, наприклад, проведення енергоаудиту. Усі перелічені методи цінової політики можуть привабити додаткову кількість споживачів послуг компанії.

2). Запровадження і поступове поширення європейських норм і вимог до енергоефективності. Вважаємо за необхідне розпочати активну інформаційну кампанію серед потенційних споживачів щодо необхідності запровадження європейських норм і вимог до енергоефективності.

3). Запровадження нових методів надання послуг компанією. Вважаємо за необхідне зробити послуги компанії більш клієнтоорієнтовними. Надання послуг фахівцями компанії має орієнтуватись на інтереси клієнта, наприклад, під час попередніх консультацій із замовником не лише пропонувати своє бачення організації процесів, а дізнатись, на який результат він очікує. Так ми можемо покращити враження клієнта від кінцевого результату. Крім того, за допомогою ЗМІ відобразити ефекти для компаній-замовників послуг від уже впроваджених заходів за реалізованими компанією проектами (можна графічно відобразити економічні показники діяльності компаній-замовників послуг до та після впровадження тих чи інших заходів).

До заходів просвітницького характеру, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку компанії «IC consulenten», можна віднести проведення серед населення інформаційно-просвітницької кампанії щодо потенціалу та значущості впровадження заходів із енергоефективності та проектного менеджменту в умовах сьогодення. Із метою реалізації зазначеної

інформаційно-просвітницької кампанії можна організувати такі заходи: проведення безкоштовних тренінгів для підприємців і населення; проведення бізнес-зустрічей, форумів із тематичними виступами; розповсюдження через ЗМІ інформації щодо заходів із енергоефективності у громадських квартирах і домівках та можливої економії від їх впровадження та інші. Проведення інформаційно-просвітницької кампанії дозволить підвищити рівень обізнаності населення щодо важливості впровадження заходів із енергоефективності.

До заходів, спрямованих на зовнішнє середовище діяльності компанії «IC consulenten», можна віднести, зокрема, пропозиції державним органам влади щодо удосконалення нормативно-правового регулювання сфери енергоефективності та енергозбереження, а саме:

1). Удосконалення регіональної політики у сфері енергоефективності. Вважаємо за необхідне урахувати особливості регіонів й узгоджувати регіональні та державні пріоритетні цілі у сфері енергоефективності та шляхи їх реалізації. Відтак пропонуємо звернутися до Кабінету міністрів України із пропозицією додати показники енергоефективності регіонів до основних показників оцінки соціально-економічного розвитку регіонів України та запровадити європейські методи моніторингу енергоефективності в країні [36].

2). Запровадження кваліфікаційних вимог і стандартів до постачальників послуг із енергетики. Пропонуємо звернутись до Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження із пропозицією щодо запровадження кваліфікаційних вимог і стандартів до постачальників послуг з енергетики.

3). Запровадження податку для підприємств на викиди CO₂. Пропонуємо звернутись до Кабінету міністрів України із пропозицією щодо запровадження податку для підприємств на викиди CO₂. У цій справі можна заручитися підтримкою не лише учасників ринку, але й громадських організацій із охорони навколишнього середовища та європейських громадських діячів.

Упровадження компанією «IC consulenten» запропонованих нами заходів дозволить компанії закріпити та зміцнити свої лідируючі позиції на ринку сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності.

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження управлінських заходів із реалізації маркетингової стратегії компанії «IC consulentent»

Із метою обґрунтування доцільності впровадження сформульованих нами управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої маркетингової стратегії міжнародної компанії «IC consulentent», визначимо прогнозовані доходи та ефект від їх впровадження.

Вважаємо, що для підвищення ефективності надання сервісних послуг із проектного менеджменту та енергоефективності, перш за все, компанії «IC consulentent» необхідно вжити заходів, спрямованих на удосконалення її маркетингової діяльності. Відтак, для реалізації розробленої маркетингової стратегії компанії «IC consulentent» необхідно організувати та провести рекламну кампанію, спрямовану на охоплення широкого кола потенційних споживачів послуг компанії і залучення якомога більшої кількості клієнтів.

Із метою поширення серед населення і підприємств інформації про діяльність компанії «IC consulentent» та сервісні послуги, які вона надає, зокрема інформації щодо потенціалу та значущості впровадження заходів із енергоефективності та проектного менеджменту в умовах сьогодення у рамках рекламної кампанії пропонуємо реалізувати такі заходи:

- 1) організувати спонсорську діяльність на різного роду масових заходах, таких як: бізнес-форуми, виставки, дебати та інших;
- 2) провести тренінги серед підприємців щодо економічного та екологічного ефектів від впровадження заходів із енергоефективності на їх підприємствах;
- 3) придбати дрон для відео-зйомок масштабних об'єктів, на яких компанія реалізує проекти, що дозволить підвищити якість матеріалів, що публікуються, та відео-звітів за кожним реалізованим проектом;
- 4) провести безкоштовні консультації підприємств/організацій, що потребують впровадження заходів із енергоефективності та модернізації;

5) розповсюдити через ЗМІ інформацію щодо економічного ефекту від впровадження заходів із енергоефективності будівель;

6) організувати та провести зустрічі працівників компанії «IC consulentent» зі студентами закладів вищої освіти із метою висвітлення питань щодо енергоефективності.

Визначимо економічний ефект від впровадження кожного із запропонованих вище заходів.

У таблиці 3.4 визначимо економічний ефект від організації спонсорської діяльності на різного роду масових заходах, таких як: бізнес-форуми, виставки, дебати та інших.

Таблиця 3.4 – Визначення економічного ефекту від організації спонсорської діяльності компанії «IC consulentent»

Статистичні данні		Од. вим.	Фінансові показники		Од. вим.
Кількість найбільших заходів, що проводяться щорічно в Україні	20	од.	Потенційна кількість заходів, у яких може взяти участь компанія за рік	5	од.
Середня кількість учасників цих заходів	1 000	чол.	Мінімальна вартість участі компанії у заході як спонсора	130	тис. грн.
Середня кількість потенційної аудиторії серед учасників	200	чол.	Витрати на організацію реклами компанії на заході (білборди, рекламні буклети, оформлення стенду, заробітна плата працівникам і т.д.)	13	тис. грн.
Конверсія рекламних заходів на таких зустрічах	10	%	Прогнозний мінімальний прибуток (чистий) із кожного клієнта	26	тис. грн.
Кількість потенційних клієнтів після проведення заходу	20	чол.	Прогнозний прибуток компанії із кожного заходу	520	тис. грн.
Прогнозний мінімальний чистий прибуток із кожного заходу				377	тис.грн.
Прогнозний мінімальний прибуток від спонсорства масових заходів за рік				1 885	тис.грн.

Як бачимо із таблиці 3.4, прогнозний мінімальний чистий прибуток від участі компанії «IC consulentent» у кожному заході становить 377 тис. грн., а

прогнозний мінімальний прибуток від спонсорства масових заходів за рік складе 1 885 тис. грн.

У таблиці 3.5 визначимо економічний ефект від проведення працівниками компанії тренінгів серед підприємців щодо економічного та екологічного ефектів від впровадження заходів із енергоефективності на їх підприємствах.

Таблиця 3.5 – Визначення економічного ефекту від проведення тренінгів серед підприємців щодо економічного та екологічного ефектів від впровадження заходів із енергоефективності на їх підприємствах

Статистичні данні		ОД. ВИМ.	Фінансові показники		ОД. ВИМ.
Потенційна кількість тренінгів, які компанія може організувати за рік	5	од.	Мінімальна вартість організації тренінгу	20	тис. грн.
Кількість учасників тренінгу	20	чол.	Витрати на організацію реклами заходу (білборди, рекламні буклети, реклама в Інтернеті і т.д.)	10	тис. грн.
Конверсія проведення тренінгів	20	%	Вартість участі у заході для учасників	2	тис. грн.
Кількість потенційних клієнтів після проведення тренінгу	3	чол.	Прогнозний мінімальний прибуток (чистий) із кожного клієнта	26	тис. грн.
Кількість потенційних клієнтів на рік	15	чол.	Прогнозний прибуток із кожного заходу	118	тис. грн.
Прогнозний чистий прибуток із кожного тренінгу				88	тис.грн.
Прогнозний мінімальний чистий прибуток від проведення тренінгів за рік				440	тис.грн.

Як бачимо із таблиці 3.5, прогнозний мінімальний чистий прибуток компанії «IC consulentent» від проведення одного тренінгу становить 88 тис. грн., а прогнозний мінімальний прибуток від проведення тренінгів щодо економічного та екологічного ефектів від впровадження заходів із енергоефективності на їх підприємствах за рік складе 440 тис. грн.

У таблиці 3.6 визначимо економічний ефект від придбання дрона для відео-зйомок масштабних об'єктів, на яких компанія реалізує проекти, що дозволить підвищити якість матеріалів, що публікуються, та відео-звітів за кожним реалізованим проектом.

Таблиця 3.6 – Визначення економічного ефекту від придбання дрона для відео-зйомок масштабних об'єктів, на яких компанія реалізує проекти

Статистичні данні		Од. вим.	Фінансові показники		Од. вим.
Кількість підписників у Фейсбуці	626	од.	Вартість придбання дрона	30	тис. грн.
Кількість підписників в Інстаграмі	0	чол.	Витрати на організацію реклами та просування соціальних мереж (публікації, тексти, реклама в Інтернеті і т.д.)	50	тис. грн.
Конверсія реклами у соціальних мережах серед підприємств (приблизна)	1	%	Прогнозний мінімальний прибуток (чистий) із кожного клієнта	26	тис. грн.
Кількість потенційних компаній-клієнтів у Фейсбуці на ринку України	1000	од.	Потенційна мінімальна кількість клієнтів із соціальних мереж із початку просування	15	чол.
Кількість потенційних компаній-клієнтів в Інстаграмі на ринку України	500	од.	Прогнозний мінімальний дохід від використання дрона	390	тис. грн.
Прогнозний мінімальний чистий прибуток від придбання дрона за рік				310	тис.грн.

Як бачимо із таблиці 3.6, прогнозний мінімальний чистий прибуток компанії «IC consulentent» від придбання дрона за рік складе 310 тис. грн.

За результатами розрахунків, проведених у таблицях 3.4–3.6 у таблиці 3.7 визначимо сумарний ефект від впровадження трьох вищезазначених заходів.

Таблиця 3.7 – Визначення сумарного економічного ефекту

Статистичні данні		Од. вим.	Фінансові показники		Од. вим.
Кількість потенційних клієнтів від організації спонсорської діяльності	20	чол.	Мінімальний прибуток із кожного клієнта (чистий)	26	тис. грн.
Кількість потенційних клієнтів після проведення тренінгів	15	чол.	Загальні витрати на впровадження заходів	865	тис. грн.
Кількість потенційних клієнтів після придбання дрона і реклами в ЗМІ	15	чол.	Загальні доходи від реалізації заходів	3 580	тис. грн.
Загальна кількість потенційних клієнтів	50	чол.	Сумарний чистий прибуток	2 715	тис. грн.

Як бачимо із таблиці 3.7, прогнозний сумарний чистий прибуток компанії «IC consulentent» від реалізації трьох вищезазначених заходів за рік складе 2 715 тис. грн.

Як було зазначено вище, у рамках рекламної кампанії працівникам компанії «IC consulentent» необхідно організувати та провести заходи інформаційно-просвітницького характеру з метою поширення серед населення і підприємств інформації про діяльність компанії «IC consulentent» та сервісні послуги, які вона надає, зокрема інформації щодо потенціалу та значущості впровадження заходів із енергоефективності та проектного менеджменту в умовах сьогодення.

Серед основних заходів інформаційно-просвітницького характеру можна виокремити такі:

- проведення безкоштовних консультацій підприємств/організацій, що потребують впровадження заходів із енергоефективності та модернізації;
- розповсюдження через ЗМІ інформації щодо економічного ефекту від впровадження заходів із енергоефективності будівель;
- організація і проведення зустрічей працівників компанії «IC consulentent» зі студентами закладів вищої освіти із метою висвітлення питань щодо енергоефективності.

Реалізація цих заходів дозволить охопити широкі кола потенційних споживачів послуг компанії «IC consulentent» і залучити більшу кількість клієнтів.

Оскільки впровадження цих заходів не буде мати миттєвого позитивного економічного результату для компанії, передбачаємо їх впровадження і реалізацію протягом трьох років (2022–2024 рр.).

У таблиці 3.8 визначимо кількість потенційних споживачів послуг компанії, прогнозні доходи та прогнозний чистий прибуток від впровадження кожного із запропонованих вище заходів за кожен рік і сумарний економічний ефект від реалізації трьох вищезазначених заходів у 2022–2024 рр.

Таблиця 3.8 – Визначення економічного ефекту від реалізації заходів інформаційно-просвітницького характеру

Вихідні дані щодо реалізації кожного заходу			од. вим.	Кількість потенційних клієнтів (чол.)			Прогнозні доходи (тис. грн.)			Прогнозний чистий прибуток (тис. грн.)		
				2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Проведення безкоштовних консультацій підприємств/організацій, що потребують впровадження заходів із енергоефективності та модернізації												
Приблизна кількість великих підприємств в Україні, що потребують енергомодернізації	200	од.	1	3	4	500	1500	2000	200	1200	1700	
Потенційна кількість консультацій на рік	10	од.										
Витрати на організацію і проведення однієї консультації	30	тис.грн.										
Орієнтовна вартість послуг із модернізації 1 підприємства	5000	тис.грн.										
Чистий прибуток від одного клієнта	500	тис.грн.										
Загальні витрати на проведення консультацій на рік	300	тис.грн.										
Розповсюдження через ЗМІ інформації щодо економічного ефекту від впровадження заходів із енергоефективності будівель												
Кількість джерел масової інформації, що спрямовані на потенційну аудиторію клієнтів	10	од.	2	4	5	52	104	130	2	54	80	
Витрати на одну публікацію	5	тис.грн.										
Кількість потенційних клієнтів, що були охоплені	100	од.										
Чистий прибуток від одного клієнта	26	тис.грн.										
Загальні витрати на публікації у засобах масової інформації	50	тис.грн.										
Організація і проведення зустрічей працівників компанії зі студентами ЗВО із метою висвітлення питань щодо енергоефективності												
Вартість проведення одного виступу перед студентством	10	тис.грн.	0	1	4	0	26	104	-100	-74	4	
Потенційна кількість виступів на рік	10	од.										
Період реалізації заходу	2	роки										
Загальні витрати за рік реалізації	100	тис.грн.										
Мінімальний чистий прибуток	26	тис.грн.										
Усього за 1 рік												3
Усього за 3 роки			24			4416			3066			

Як бачимо із таблиці 3.8, найбільш прибутковою для компанії є робота із великими підприємствами, що потребують впровадження заходів із енергоефективності та модернізації, – прогнозний чистий прибуток за 3 роки складе 3 100 тис. грн. Реклама послуг компанії у ЗМІ принесе 136 тис. грн. чистого прибутку. Найменш прибутковим заходом є проведення зустрічей працівників компанії зі студентами ЗВО із метою висвітлення питань щодо енергоефективності, усього 4 тис. грн. чистого прибутку. Водночас цей захід несе у собі дуже велике підґрунтя для майбутнього поширення в Україні заходів із енергоефективності.

Отже, впровадження зазначених у таблиці 3.8 заходів рекламної кампанії у перший рік принесе компанії 102 тис. грн. чистого прибутку, у другий рік – 1 180 тис. грн. і у третій рік – 1 784 тис. грн., сумарний чистий прибуток компанії від реалізації цих заходів за 3 роки складе 3 066 тис. грн.

За результатами проведених розрахунків економічного ефекту на рисунку 3.2 представимо динаміку прогнозованого зростання доходів і чистого прибутку компанії «IC consulenten» у 2022–2024 рр. після впровадження запропонованих управлінських заходів із реалізації маркетингової стратегії розвитку компанії порівняно із даними 2020 р., представленими на рисунку 2.6.

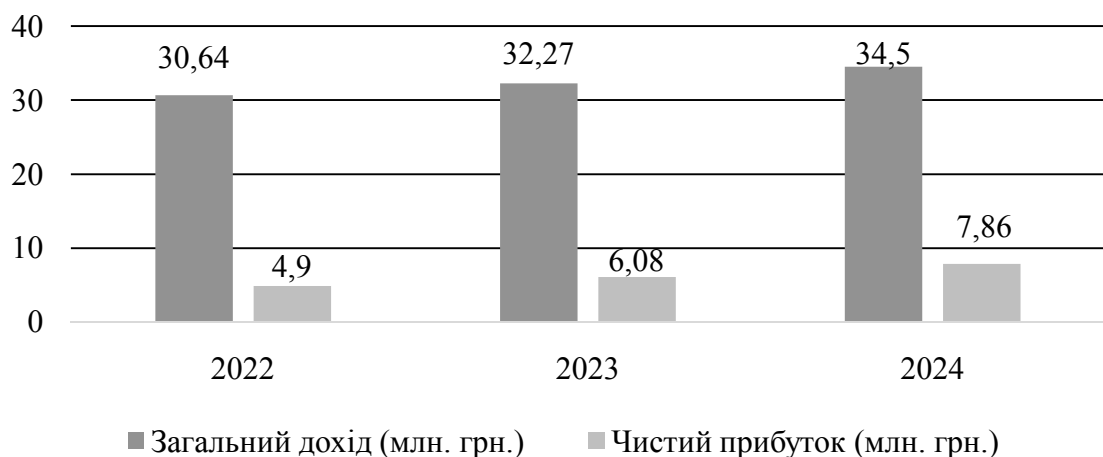


Рисунок 3.2 – Динаміка прогнозованого зростання доходів і чистого прибутку компанії «IC consulenten» у 2022–2024 рр. після впровадження запропонованих управлінських заходів із реалізації маркетингової стратегії розвитку компанії, у млн. грн.

Таким чином, виходячи із даних щодо фінансових результатів діяльності компанії «IC consulenten» у 2020 р. (рисунок 2.6) і розрахунків, проведених у таблицях 3.4–3.8, на рисунку 3.2 бачимо, що впровадження компанією «IC consulenten» запропонованих управлінських заходів із організації і проведення рекламної кампанії, що спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії компанії, дасть можливість за один рік наростити обсяги загальних доходів компанії до 30,64 млн. грн. у 2022 р. за умови незмінного фінансового стану компанії на ринку, а на третій рік потенційні доходи зростуть мінімум до 34,5 млн. грн. Щодо чистого прибутку компанії, то у 2022 р. він може зрости до 4,9 млн. грн., а на третій рік впровадження запропонованих нами управлінських заходів – до 7,86 млн. грн.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

У роботі досліджено теоретичні основи надання сервісних послуг із проектного менеджменту та енергоефективності міжнародними компаніями. Було визначено, що проекти є важливою частиною існування будь-якої організації. Кожна компанія має свою власну стратегію розвитку та пов'язані із нею цілі, на основі яких і створюють потім самостійні проекти. Проекти із енергоефективності, у свою чергу, посідають сьогодні одне із найважливіших місць у світі та потребують найбільшої уваги із боку вітчизняних підприємців.

Визначено сутність проектного менеджменту та технологію його здійснення. З'ясовано, що проектний менеджмент – це специфічна діяльність, метою якої є виконання усіх завдань, поставлених у проекті. Ретельне планування, формування завдань і складових проекту, забезпечення ресурсами та ефективний моніторинг обраної компанією стратегії – це, власне, найголовніше, із чого складається цикл управління проектом із перспективою на досягнення поставленої мети.

Досліджено організацію надання сервісних послуг міжнародними компаніями. З'ясовано, що сервісні послуги – це система послуг, або обслуговування клієнтів, пов'язані із експлуатацією продукту, або підтримкою працездатності протягом усього терміну його використання. Вони поділяються на дві групи: передпродажні та післяпродажні. Також було визначено, що основними відмінностями сервісних послуг від міжнародних компаній перед вітчизняними є мислення управлінського апарату та основні принципи реалізації процесів.

З'ясовано особливості надання сервісних послуг із енергоефективності. В умовах сьогодення ефективне використання ресурсів стає все більш актуальним, але, нажаль, найменш зрозумілим і використовуваним методом підвищення загальної ефективності роботи підприємств і покращення рівня

життя населення. Одним із найбільш актуальних напрямків економії в Україні є реконструкція будівель, а завдяки активній підтримці іноземними інвесторами фінансування енергозберігаючих технологій Україна на крок стає ближчою до Європи.

Проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку ринку надання сервісних послуг із енергоефективності в Україні. Було з'ясовано, що енергоефективність – це важливий чинник як щодо функціонування країни в умовах конкуренції, так і у створенні рівня і якості умов життя населення країни. Таким чином, завдання із підвищення енергоефективності мають бути основними напрямками державної політики. А для реалізації вищезазначених завдань необхідно розширювати ринок сервісних послуг із енергоефективності в Україні.

Досліджено досвід країн світу щодо впровадження заходів із енергоефективності. Зокрема проаналізовано досвід впровадження заходів із енергоефективності у країнах ЄС, які могли б бути запозичені Україною. Було визначено, що базуючись на досвіді країн-лідерів, основним стимулом у впровадженні заходів із енергоефективності та створенні джерел альтернативної енергії має бути державна підтримка.

Визначено ключові напрямки організації надання сервісних послуг на міжнародному рівні та їх вплив на внутрішній ринок України. Було з'ясовано, що економічний розвиток стимулює зростання ринку послуг, а останній, у свою чергу, підвищує продуктивність праці та, відповідно, ефективність виробництва і, як наслідок, – стан економіки в країні в цілому. Також було зазначено, що вітчизняним підприємствам-експортерам послуг необхідно звернути увагу на нові тенденції розвитку ринку послуг на світовому ринку, а саме людиноцентризм, інтеграція інформаційних технологій і сервісних послуг, розвиток транснаціональних корпорацій, диверсифікація послуг.

З'ясовано, що одним із найбільш перспективних в Україні є ринок послуг із реалізації проєктів щодо будівництва та модернізації об'єктів

інфраструктури, фінансування яких буде здійснюватись із залученням коштів міжнародних фінансових організацій.

Досліджено тенденції розвитку ринку надання сервісних послуг із проектного менеджменту в Україні. Було визначено, що управління міжнародними проектами стає усе більш важливим у сучасному глобальному діловому світі. Серед усіх проблем управління міжнародними проектами однією із найбільш складних для розуміння є культурні відмінності кожної країни, а найбільш поширеними проблемами на ринку України є низька кваліфікація менеджерів і неефективність організаційних структур у компаніях.

Надано характеристику організаційно-економічної діяльності міжнародної компанії «IC consulentent». Було з'ясовано, що за станом на 2021 р. у групі компаній «iCgroup» працюють більше 500 фахівців у понад 100 країнах світу. Діяльність компанії «IC consulentent» на ринку України бере початок із 2013 р. Незважаючи на інтенсивність конкуренції на ринку, завдяки популяризації публічних торгів і проектів із міжнародним фінансуванням, із кожним роком спостерігається зростання прибутку компанії «IC consulentent» (рисунок 2.6).

Проведено оцінку діяльності міжнародної компанії «IC consulentent» на основі SWOT-аналізу. Було з'ясовано, що серед сильних сторін компанії «IC consulentent», які мають значний потенціал, можна виокремити такі: наявність міжнародного досвіду, ведення бізнесу відповідно до європейських норм і стандартів і можливість отримання фінансової допомоги із боку головного офісу компанії в Австрії. Досягнення компанією результатів у наданні послуг із проектного менеджменту та енергоефективності можливе завдяки фінансуванню проектів міжнародними організаціями, а також спрямованості політичної та економічної складових розвитку України на Європу. У той же час, до слабких сторін діяльності компанії можна віднести високу вартість послуг і відсутність рекламної кампанії. Послабити вплив цих факторів можна за рахунок реалізації проектів, що фінансуються міжнародними фінансовими організаціями. Найбільшого значення серед загроз, мають такі:

необізнаність людей щодо заходів із енергоефективності, низька платоспроможність компаній-замовників послуг, нестабільність валютного курсу та інфляція. У той же час за рахунок своїх сильних сторін компанія здатна подолати такі загрози зовнішнього середовища як велика швидкість змін на ринку та інтенсивність конкуренції.

Розроблено маркетингову стратегію міжнародної компанії «IC consulentent» на основі SWOT-аналізу. Було з'ясовано, що для зростання і розвитку компанії «IC consulentent» має бути обрана та реалізована стратегія збереження існуючих позицій на ринку, яка дозволяє нейтралізувати загрози зовнішнього середовища за рахунок сильних сторін діяльності компанії.

Запропоновано ключові заходи для збереження існуючого положення компанії «IC consulentent» на ринку, а саме: удосконалення маркетингової діяльності компанії, проведення інформаційної кампанії серед населення щодо заходів із енергоефективності та збільшення кількості нових контрактів за рахунок виходу на нові ринки, реалізації проєктів із міжнародним фінансуванням і розширення спектра послуг компанії «IC consulentent».

Було розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку компанії, зокрема щодо застосування стратегії обмеженого зростання, але у той же час заходи мають характер стратегії оборони.

Реалізація запропонованої маркетингової стратегії розвитку компанії «IC consulentent» можлива за рахунок впровадження управлінських заходів. Нами визначено управлінські заходи, що спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії компанії «IC consulentent», які можна розділити на дві групи: заходи, спрямовані на удосконалення внутрішнього середовища компанії (удосконалення корпоративної культури, запровадження нового напрямку – надання послуг із проєктного менеджменту у проєктах із розвитку інфраструктури, прискорення темпів прийняття рішень, запровадження гнучкої цінової політики на послуги компанії, запровадження і поступове поширення європейських норм у сфері енергоефективності), а також заходи, спрямовані на зовнішнє середовище діяльності компанії, серед яких: удосконалення

регіональної політики у сфері енергоефективності, запровадження кваліфікаційних вимог і стандартів до постачальників і запровадження податку для підприємств на викиди CO₂.

Визначено економічний ефект від впровадження управлінських заходів із реалізації маркетингової стратегії компанії «IC consultant».

Розрахунками було доведено, що впровадження компанією «IC consultant» запропонованих управлінських заходів із організації і проведення рекламної кампанії, що спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії компанії, дасть можливість за один рік наростити обсяги загальних доходів компанії до 30,64 млн. грн. у 2022 р. за умови незмінного фінансового стану компанії на ринку, а на третій рік потенційні доходи зростуть мінімум до 34,5 млн. грн. Щодо чистого прибутку компанії, то у 2022 р. він може зрости до 4,9 млн. грн., а на третій рік впровадження запропонованих нами управлінських заходів – до 7,86 млн. грн.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бережний Є. О. Енергоефективність України: виклики часу. *Вісник Національної академії наук України*. Київ, 2013. № 7. С. 61–69.
2. Давидова Ю. В. Досвід Європейського Союзу у сфері підвищення енергоефективності. *Ефективність державного управління*. Київ, 2013. № 34. С. 164–170.
3. Денисенко Л. О. Система енергетичного менеджменту як основа ефективного управління енергоспоживанням. *Технології та дизайн*. Київ, 2013. № 3. С. 21–29.
4. Долінський А. А. Енергозбереження та екологічні проблеми енергетики. *Вісник Національної академії наук України*. Київ, 2006. № 2. С. 25–31.
5. Домбровський З. І. Напрями удосконалення управління проектами енергоефективності. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. Львів, 2012. № 6. С. 54–57.
6. Коpecь Г. Р. Вирішення проблем енергоефективності у муніципальному секторі міст України. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRNnatural/Vnulp/%20Ekonomika/2009_640/19.pdf (дата звернення: 29.06.2021).
7. Курмаєв П. Ю. Сутність механізму управління регіональним соціально-економічним розвитком. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44539.doc.htm. (дата звернення: 27.06.2021).
8. Плаксін С. Гібридні енергосистеми. *Вісник Національної академії наук України*. Київ, 2005. № 2. С. 27–39.
9. Степаненко І. І. Проблеми та перспективи розвитку енергоефективності в житловому секторі міст України. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2010. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=394> (дата звернення 27.06.2021).

10. .Стойка С. О. Роль стратегічного управління у стимулюванні розвитку туристичної галузі. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3793> (дата звернення: 30.06.2021).
11. Ключові процеси проектного менеджменту та їх характерні особливості. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610691639440.pdf> (дата звернення: 10.07.2021).
12. Що таке управління проектами: як здійснюється і що в себе включає? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy> (дата звернення: 12.07.2021).
13. Що таке послуга. URL: <https://smarttender.biz/terminy/view/posluga/> (дата звернення: 12.07.2021).
14. Види сервісного обслуговування, його принципи. URL: https://life-prog.ru/ukr/1_2472_vidi-servisnogo-obslugovuvannya-yogo-printsipi.html (дата звернення: 12.07.2021).
15. Сервіс як необхідний компонент торговельного обслуговування споживачів. URL: <https://studfile.net/preview/9647942/page:2/> (дата звернення: 15.07.2021).
16. Сутність сервісних послуг і їх класифікація. URL: <https://uadoc.zavantag.com/text/6358/index-8.html> (дата звернення: 20.07.2021).
17. В чем отличие ведения бизнеса в Украине и в Германии? URL: <https://delo.ua/lifestyle/v-chem-otlichie-vedenija-biznesa-v-ukraine-i-ger-365929/> (дата звернення: 12.07.2021).
18. Що сьогодні стимулює українські промислові підприємства до енергоефективності. URL: <https://ecolog-ua.com/news/shcho-cogodni-stymulyuye-ukrayinski-promyslovi-pidpnyemstva-do-energoefektyvnosti> (дата звернення 30.08.2021).
19. Підвищення енергоефективності – запорука забезпечення енергетичної незалежності України. URL: <http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=>

- com_content&view=article&id=745:pidvishchennya-energoefektivnosti&catid=8&Itemid=350 (дата звернення: 29.07.2021).
20. Енергоефективність. Принципи енергоефективності в дії. URL: <https://meregi.com/wp-content/uploads/2019/11/%D0%95%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD.pdf> (дата звернення: 30.07.2021).
 21. Проекти «IC consulenten». URL: <https://ic-consulenten.com.ua/ua/projects/> (дата звернення: 10.08.2021).
 22. Оцінка ринку постачальників послуг з енергоефективності: актуальний стан та розвиток ринку. *Консультування підприємств щодо енергоефективності*. 2018. URL: https://saee.gov.ua/sites/default/files/EE_brochure_out_2018.pdf (дата звернення: 10.08.2021).
 23. Шевцов А. І., Бараннік В. О., Земляний М. Г., Рязова Т. В. Енергоефективність у регіональному вимірі: проблеми та перспективи. Дніпро : Національний інститут стратегічних досліджень, 2014. 450 с.
 24. Задоя А. О., Кузьмінов С. В., Федулова С. О. та ін. Національні економіки в глобальному світі : монографія. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 297 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/73.pdf (дата звернення: 14.08.2021).
 25. Кріс О'Халоран. International Project Management – A Tool For Success. 2014. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/20140707010713-44256597-international-project-management-a-tool-for-success> (дата звернення: 19.08.2021).
 26. Комплексна державна програма енергозбереження України від 5 лютого 1997 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN41650> (дата звернення: 25.08.2021).

27. Международная торговля и развитие. Генеральна Асамблея Організації об'єднаних націй. 2019. № 74. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/a74d221_ru.pdf (дата звернення: 25.08.2021).
28. Водяний А. Глобальна торгівля під час коронакризи: могло бути гірше. URL: https://lb.ua/economics/2020/08/06/463343_globalna_torgivlya_pid_chas.html (дата звернення: 25.08.2021).
29. В 2020 году объем международной торговли сократился на 9 процентов. URL: <https://news.un.org/ru/story/2021/02/1396462> (дата звернення: 30.08.2021).
30. Внешняя торговля Украины: итоги. 2021. URL: <https://biz.nv.ua/economics/vneshnyaya-torgovlya-ukrainy-itogi-2020-krupneyshie-torgovye-partnery-novosti-ukrainy-50135023.html> (дата звернення: 30.08.2021).
31. Внешний экспорт в ЕС увеличился на 44 %. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/rus/news/2021/08/14/7126593/> (дата звернення: 20.09.2021).
32. Впровадження системи енергетичного менеджменту в бюджетних установах. URL: <https://saee.gov.ua/uk/events/previews/1925> (дата звернення: 20.09.2021).
33. Лучко Г. Й., Лебідь Т. В., Когут І. В. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. Київ, 2017. № 9. С. 501–506. (дата звернення: 10.10.2021).
34. Мацібора П. Ю. Основні напрямки енергозбереження в контексті світових тенденцій інноваційного розвитку. *Збірник статей здобувачів вищої освіти другого рівня*. 2020. С. 67–71.
35. Earning Power: Project Management Salary Survey – Eleventh Edition. 2020. URL: <https://www.pmi.org/learning/careers/project-management-salary-survey> (дата звернення: 15.10.2021).
36. Энергоефективність регіонів України: проблеми оцінки та наявний стан. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-08/energoefekt-5secc.pdf> (дата звернення: 20.10.2021).

37. Компании Партнеры. 2019. URL: <http://www.ukriee.org.ua/ru/pilotni-pidpriiemstva/> (дата звернення: 20.10.2021).
38. Публічні закупівлі та бізнес під час пандемії: дослідження Prozorro. 2021. URL: <https://prozorro.gov.ua/news/publichni-zakupivli-ta-biznes-pid-chas-randemiyi-doslidzhennya-prozorro-> (дата звернення: 20.10.2021).
39. Войтко С. В., Воронкова І. Ю. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка*. Запоріжжя, 2016. № 1, С. 165–171. URL: http://ird.gov.ua/pe/re201601/re201601_165_VoytkoSV,VoronkovaIY.pdf (дата звернення: 20.10.2021).
40. Товариство з обмеженою відповідальністю «АЙСІ Консулентен». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6448086> (дата звернення: 23.10.2021).
41. Partners of iC. URL: <https://ic-group.org/en/ic-group> (дата звернення: 20.10.2021).
42. SWOT-анализ. URL: <https://www.calltouch.ru/glossary/swot-analiz/> (дата звернення: 20.10.2021).
43. Виды стратегий и принципы их оформления. URL: https://studme.org/1580011910030/ekonomika/vidy_strategiy_printsipy_formirovaniya (дата звернення: 21.10.2021).