МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування ПрАТ «Конекрейнс Україна»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Доберчук Інна Юріївна
Керівник : професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньо економічної діяльності, д.е.н., професор
Томарева-Патлахова В.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Доберчук Інна Юріївна

1. Тема роботи «Управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування ПрАТ «Конекрейнс Україна»»
керівник роботи: : Томарева-Патлахова В.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньо економічної діяльності, д.е.н., професор

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 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 УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРАТ «КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
13 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева-Патлахова В.В.		
2	Томарева-Патлахова В.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ І. Ю. Доберчук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.В. Томарева-Патлахова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 44 стор., 12 табл., 2 рис., 34 джерела.

Об’єкт дослідження: процеси управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування в діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Предмет дослідження: сукупність організаційно-економічних відносин, методів, інструментів та управлінських рішень, що формують систему управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Мета роботи: теоретичне узагальнення та розвиток підходів до управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування промислового обладнання, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління відповідними проєктами ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Методи дослідження: системний підхід, загальнонаукові методи аналізу та синтезу, , методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.

У роботі уточнено сутність міжнародних сервісних проєктів як особливого виду проєктної діяльності промислових підприємств. Проведено аналіз сучасних підходів до організації сервісного обслуговування вантажопідйомного обладнання в міжнародному бізнесі та систематизовано ключові показники їхньої ефективності.

Здійснено фінансово-економічну діагностику діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна», яка підтвердила прибутковість компанії та її інвестиційний потенціал попри виклики воєнного стану. На основі SWOT- та SPACE-аналізу обґрунтовано консервативну стратегію обережного зростання, орієнтовану на підвищення операційної ефективності сервісу та вибіркову участь у найперспективніших міжнародних проєктах відбудови.

Розроблено напрями вдосконалення системи управління, що передбачають запровадження матричної структури управління проєктами, цифровізацію сервісних процесів (впровадження CRM-систем та аналітичних панелей) та використання портфельного підходу до відбору ініціатив. Розрахунки фінансової ефективності підтверджують доцільність запропонованих заходів, зокрема отримання позитивного значення чистої приведеної вартості та прийнятний строк окупності проєкту.

МІЖНАРОДНІ СЕРВІСНІ ПРОЄКТИ, ПРОМИСЛОВЕ ОБЛАДНАННЯ, КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА, ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 44 pages, 12 tables, 2 figures, 34 sources.

Object of research: processes of management of international service projects in the activities of PrJSC "Konecranes Ukraine".

Subject of research: a set of organizational and economic relations, methods, tools and management decisions that form the management system of international service projects of PrJSC "Konecranes Ukraine".

Purpose of work: theoretical generalization and development of approaches to the management of international service projects of industrial equipment, as well as the development of practical recommendations for improving the management of relevant projects of PrJSC "Konecranes Ukraine".

Research methods: systemic approach, general scientific methods of analysis and synthesis, methods of assessing the effectiveness of investment projects.

The work clarifies the essence of international service projects as a special type of project activity of industrial enterprises. An analysis of modern approaches to the organization of service maintenance of lifting equipment in international business was conducted and key indicators of their effectiveness were systematized.

A financial and economic diagnosis of the activities of PrJSC "Konecranes Ukraine" was carried out, which confirmed the profitability of the company and its investment potential despite the challenges of martial law. Based on SWOT and SPACE analysis, a conservative strategy of cautious growth was substantiated, focused on increasing the operational efficiency of the service and selective participation in the most promising international reconstruction projects.

Directions for improving the management system were developed, which include the introduction of a matrix structure for project management, digitalization of service processes (implementation of CRM systems and analytical panels) and the use of a portfolio approach to the selection of initiatives. Financial efficiency calculations confirm the feasibility of the proposed measures, in particular obtaining a positive net present value and an acceptable project payback period.

INTERNATIONAL SERVICE PROJECTS, INDUSTRIAL EQUIPMENT, KONECRANES UKRAINE, PROJECT MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 11
1.1 Сутність і особливості міжнародних сервісних проєктів у діяльності промислових підприємств 11
1.2 Організація сервісного обслуговування вантажопідйомного обладнання в міжнародному бізнесі 13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародних сервісних проєктів 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРАТ «КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА» 19
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Конекрейнс Україна» як учасника міжнародних сервісних проєктів 19
2.2 Стратегічна діагностика управління міжнародними сервісними проєктами ПрАТ «Конекрейнс Україна» 25
2.3 Ефективність міжнародного проєкту сервісного обслуговування ПрАТ «Конекрейнс Україна» 28
2.4 Напрями вдосконалення системи управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування ПрАТ «Конекрейнс Україна» 32
ВИСНОВКИ 36
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 39

ВСТУП

Сучасний розвиток світової економіки характеризується зростанням ролі сервісної складової у створенні цінності для споживача. Для підприємств машинобудування та виробників вантажопідйомного обладнання саме сервісне обслуговування забезпечує стабільні довгострокові доходи, формує лояльність клієнтів і суттєво впливає на конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Особливої ваги набувають міжнародні сервісні проєкти, які пов’язують виробничі потужності, інженерні компетенції та сервісні підрозділи кількох країн у єдину систему управління.

Для України питання ефективного управління міжнародними сервісними проєктами є надзвичайно актуальним у зв’язку з глибокою трансформацією економіки, наслідками повномасштабної збройної агресії та масштабними потребами у відбудові інфраструктури. За оцінками Світового банку, оновленими у 2024–2025 роках, сукупні потреби України у відновленні та реконструкції оцінюються понад у 480–520 млрд доларів США на найближче десятиріччя, що в декілька разів перевищує номінальний обсяг валового внутрішнього продукту країни. Значна частина цих потреб пов’язана із відновленням транспортної, портової, промислової та енергетичної інфраструктури, де вантажопідйомне обладнання та його сервісне обслуговування є критично важливими.

Окремим чинником актуальності дослідження є стан портової інфраструктури Чорноморського регіону. За даними урядових оцінок, для відновлення ключових портових потужностей, які зазнали значних руйнувань внаслідок атак, необхідні сотні мільйонів євро, а загальні потреби у реконструкції портових об’єктів сягають близько одного мільярда євро. Така ситуація створює одночасно серйозні загрози і значні можливості для підприємств, що спеціалізуються на виробництві та сервісному обслуговуванні вантажопідйомної техніки.

ПрАТ «Конекрейнс Україна» є частиною глобальної групи Konecranes, одного зі світових лідерів у сфері виробництва та сервісу кранів і рішень для переміщення вантажів. Підприємство здійснює діяльність в Україні з 1993 року, спеціалізуючись на проектуванні, виробництві, монтажі та сервісному обслуговуванні вантажопідйомного обладнання, зокрема мостових і портових кранів, а також на наданні інжинірингових послуг. Участь у міжнародних проєктах реконструкції, модернізації та сервісного обслуговування обладнання робить управління такими проєктами ключовим фактором успіху компанії.

Дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування перебуває на перетині кількох наукових напрямів: проєктного менеджменту, міжнародного бізнесу та сервісної економіки.

Фундаментальні засади розвитку інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проєктів закладені у працях Ю. Білоуса, Р. Русина-Гриника [3-5, 28] та Н. Шпака [29]. Автори пропонують класифікацію засобів управління та визначають вектори їхнього вдосконалення в умовах глобальної цифровізації. Питання адаптації підприємств-експортерів до вимог міжнародних ринків через механізми управління проєктними портфелями ґрунтовно розглянуті Н. Георгіаді та В. Лиликом [9].

Особливе місце у дослідженнях посідає цифрова трансформація сервісної діяльності. А. Тесленко та В. Ничеглод [25] обґрунтовують роль цифрових інструментів у забезпеченні стійкості сервісних підприємств під впливом підвищених безпекових та економічних ризиків. Теоретичні аспекти формування комплексних програм сервісного обслуговування споживачів, що поєднують стратегічний та операційний рівні, аналізують А. Служенко та М. Крижанівська [23]. Водночас В. Сапін деталізує методи стратегічного планування та інтеграцію інноваційних підходів у діяльність сервісних компаній на регіональному рівні [21].

Фінансовий складник та методи оцінювання ефективності міжнародних інвестиційно-сервісних проєктів висвітлені у роботах І. Вербіцької, Є. Костик

[8] та Т. Полозової [18]. Питання оптимізації розподілу замовлень у сервісних центрах та вдосконалення цінової політики в межах проєктів розвитку підприємництва представлені у розробках Д. Міроненка [14] та Т. Мигович [13].

Значна увага приділяється управлінню ризиками та специфіці переговорних процесів у міжнародному середовищі, що відображено у працях В. Божкової [7], О. Бабіної та І. Хоменко [2]. Роль проєктного менеджменту як інструменту антикризового управління та девелопменту в умовах невизначеності підкреслюють О. Гіржева [10] та П. Фісуненко [26].

Попри ґрунтовність зазначених досліджень, специфіка управління міжнародними сервісними проєктами саме у галузі вантажопідйомного обладнання, що потребує високої технологічної інтеграції та суворого дотримання міжнародних стандартів безпеки, залишається недостатньо висвітленою. Потребують додаткового опрацювання механізми координації сервісних проєктів у межах глобальних промислових груп, таких як Konecranes, в умовах трансформації українського ринку та масштабної відбудови інфраструктури.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному узагальненні та розвитку підходів до управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування промислового обладнання та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління міжнародними сервісними проєктами ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

уточнити сутність і класифікаційні ознаки міжнародних сервісних проєктів у діяльності промислових підприємств;

дослідити теоретичні засади організації сервісного обслуговування вантажопідйомного обладнання в міжнародному бізнесі;

систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності сервісних проєктів;

надати загальну характеристику ПрАТ «Конекрейнс Україна» як учасника міжнародних сервісних проєктів;

обґрунтувати стратегічні альтернативи розвитку сервісного бізнесу;

запропонувати напрями вдосконалення управління міжнародними сервісними проєктами ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Об’єктом дослідження є процеси управління міжнародними сервісними проєктами в діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, методів, інструментів та управлінських рішень, що формують систему управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція, дедукція, узагальнення, системний підхід), а також спеціальні методи стратегічного та проєктного аналізу.

Інформаційну базу дослідження складають офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали, відкриті фінансові й аналітичні дані про діяльність ПрАТ «Конекрейнс Україна», а також праці вітчизняних і зарубіжних авторів з управління проєктами, міжнародного менеджменту та сервісного обслуговування промислового обладнання.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність і особливості міжнародних сервісних проєктів у діяльності промислових підприємств

Теоретичне визначення міжнародних сервісних проєктів базується на розумінні проєктної діяльності як процесу досягнення результату в умовах ресурсних обмежень. Як зазначають Шишковський С., Аблязізов І. та Суховаров-Жорновий Я. [27], міжнародні проєкти вимагають врахування специфіки перетину кордонів матеріальними та інформаційними потоками. Особливості функціонування бізнес-структур як середовища реалізації проєктних портфелів аналізує Бабенко А. М. [1], підкреслюючи важливість системного підходу. Методологічні засади управління міжнародними проєктами в компаніях детально розглядають Дунська А. Р. та Харченко І. А., наголошуючи на важливості вибору ефективних методів [11].

Управління проєктами як самостійний напрям сучасного менеджменту розглядає проєкт як унікальну сукупність цілеспрямованих дій, спрямованих на досягнення визначеного результату в умовах обмежених ресурсів та часових рамок. У науковій літературі міжнародний проєкт трактується як проєкт, що реалізується за участю суб’єктів із різних країн, пов’язаний з перетинанням державних кордонів матеріальних, фінансових, інформаційних та людських потоків і реалізується в багатокультурному середовищі.

Сервісне обслуговування промислового обладнання визначається як система функцій та видів діяльності підприємства, яка забезпечує раціональну експлуатацію придбаного споживачем обладнання, підтримання його працездатності протягом усього життєвого циклу та створює стійкий зв’язок «підприємство–споживач». Для виробників вантажопідйомного обладнання

сервіс включає монтаж, пусконалагоджувальні роботи, планове та позапланове технічне обслуговування, капітальні ремонти, модернізацію, діагностику, навчання персоналу клієнта, інжинірингові та консультаційні послуги.

Міжнародні сервісні проєкти промислових підприємств поєднують зазначені характеристики міжнародних проєктів і сервісного обслуговування. Вони мають низку специфічних ознак. По-перше, результатом є не тільки технічно виконані роботи, а й довгострокова підтримка працездатності обладнання, що часто оформлюється у вигляді сервісних контрактів з фіксованими показниками якості. По-друге, такі проєкти реалізуються в правовому полі кількох держав, із застосуванням міжнародних технічних стандартів і правил безпеки. По-третє, управління ризиками у міжнародних сервісних проєктах охоплює валютні, політичні, культурні та логістичні ризики.

Доцільно виділити основні групи міжнародних сервісних проєктів у діяльності машинобудівних підприємств. У таблиці 1.1 узагальнено їх класифікаційні ознаки.

Таблиця 1.1 – Класифікація міжнародних сервісних проєктів промислових підприємств [1, 11, 27]

Ознака класифікації	Види сервісних проєктів
Географічний охоплення	двосторонні; регіональні; глобальні
Тип обладнання	стандартне вантажопідйомне; спеціалізоване; портове
Характер участі виробника	повний сервісний цикл; сервіс у співпраці з партнером; інжиніринговий нагляд
Тривалість	короткострокові (до 1 року); середньострокові (1–3 роки); довгострокові (3+ роки)
Форма реалізації	окремий сервісний контракт; сервіс як частина інвестиційного проєкту; рамкова сервісна програма

Подана класифікація дозволяє системно підходити до аналізу сервісних проєктів, визначати їхні вимоги до ресурсного забезпечення та управління ризиками. Вона буде використана у подальших розділах під час аналізу міжнародних сервісних проєктів ПрАТ «Конекрейнс Україна».

На рисунку 1.1 наведено взаємозв'язок між корпоративними цілями, портфелем сервісних проєктів і операційними процесами сервісних служб.

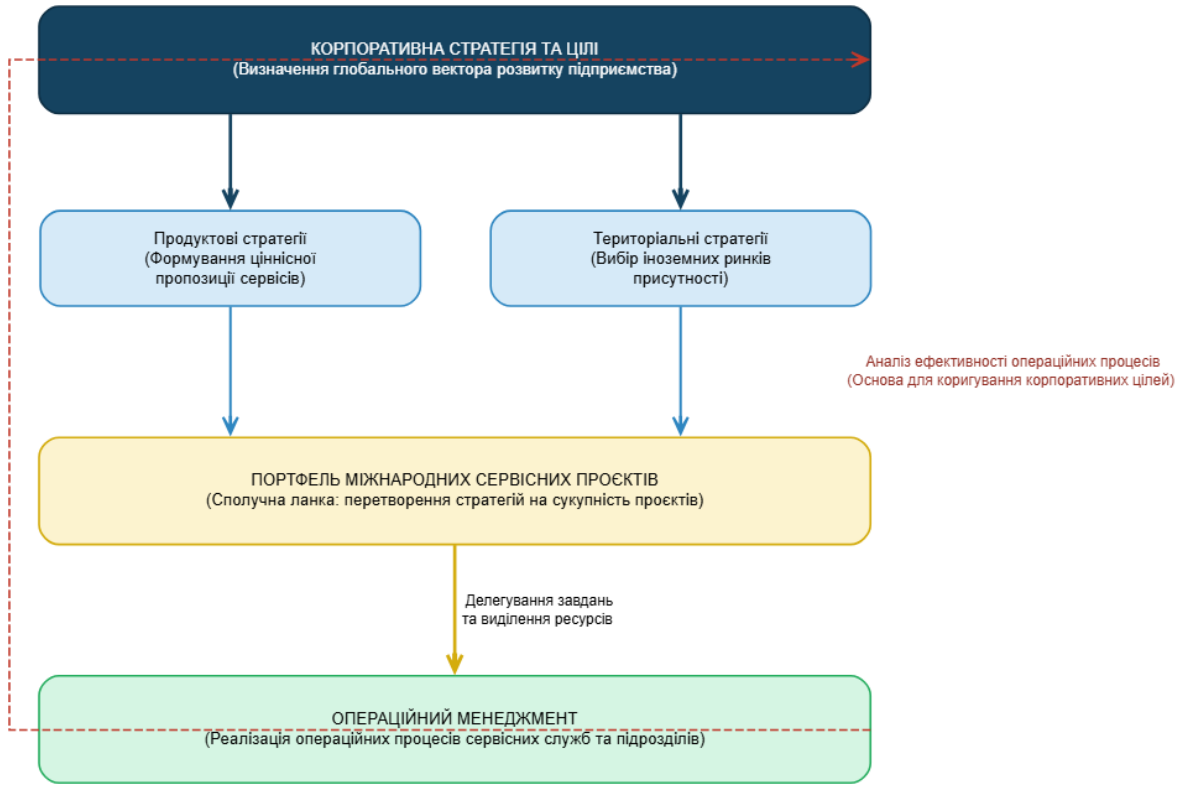


Рисунок 1.1 – Місце міжнародних сервісних проєктів у системі управління підприємством [1, 11, 27]

Схематично місце міжнародних сервісних проєктів у системі управління підприємством – це рівень, що поєднує корпоративну стратегію, продуктові й територіальні стратегії та операційний менеджмент сервісних підрозділів.

1.2 Організація сервісного обслуговування вантажопідйомного обладнання в міжнародному бізнесі

Організаційні аспекти сервісу вантажопідйомної техніки розглядаються через призму логістики та клієнтоорієнтованості. Зокрема, Остроушко В. А. [16] досліджує сучасні методи сервісного обслуговування, які стають невід'ємною

частиною логістичних ланцюгів. Процеси впровадження інноваційних технологій у систему обслуговування споживачів, що є критично важливими для промислового обладнання, аналізують [33]. Важливість проєктного підходу в сервісному секторі для підвищення якості взаємодії з клієнтами також відзначає [34].

Світова практика свідчить, що провідні виробники вантажопідйомної техніки перетворюються на постачальників комплексних рішень із переміщення вантажів, де сервіс відіграє ключову роль. Група Konecranes декларує стратегічну орієнтацію на формування наступного покоління рішень з обробки вантажів для «розумнішого, безпечнішого та кращого світу», поєднуючи поставки обладнання з комплексним сервісом та цифровими рішеннями. Ця стратегія є характерною і для діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Специфіка сервісного обслуговування вантажопідйомного обладнання в міжнародному бізнесі полягає у високій технічній складності обладнання та жорстких вимогах до безпеки. У більшості країн функціонують нормативні вимоги щодо періодичних технічних оглядів, випробувань і модернізації кранів, що формує стійкий попит на професійні послуги з технічного обслуговування, ремонту та інспекцій. Одночасно з цим, глобальний ринок важкого вантажопідйомного обладнання зростає під впливом інфраструктурних інвестицій, урбанізації, розвитку транспортних коридорів, що посилює конкуренцію між виробниками та сервісними компаніями.

Сервісні підрозділи міжнародних компаній активно впроваджують цифрові технології: віддалений моніторинг стану обладнання, системи предиктивного обслуговування, цифрові платформи для управління сервісними заявками та інтегровані рішення з управління життєвим циклом обладнання [32]. Досвід Konecranes свідчить, що використання даних про роботу мільйонів одиниць вантажопідйомної техніки дозволяє підвищувати безпеку та продуктивність клієнтів, а також формувати стійкі довгострокові відносини на основі сервісних контрактів.

У таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику традиційної моделі сервісного обслуговування та сервісу на основі цифрових технологій і віддаленого моніторингу.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика моделей сервісного обслуговування [19, 20]

Характеристика	Традиційний сервіс	Сервіс із віддаленим моніторингом
Ініціатор звернення	клієнт у разі відмови	система моніторингу, сервісний центр
Планування робіт	реактивне, за фактом поломки	проактивне, за прогнозом стану
Ризик простою обладнання	високий	помірний, скорочення простоїв
Структура доходів	разові ремонтні роботи	поєднання абонентських платежів і ремонтів
Міжнародна координація	епізодична	інтеграція даних і сервісних центрів у мережу

Як видно з таблиці 1.2, міжнародні сервісні проєкти, побудовані на цифрових рішеннях, потребують більш складної координації, але створюють стійкі конкурентні переваги за рахунок підвищення якості сервісу і прогнозованості доходів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародних сервісних проєктів

Методичне забезпечення оцінювання ефективності проєктів вимагає застосування науково обґрунтованих критеріїв. Колещук О., Гасимов Р. та Садовий В. [12] пропонують побудову спеціалізованих індикаторів для вибору найперспективніших інноваційних проєктів підприємств. Водночас питання дослідження методів оптимального розподілу замовлень у сервісних центрах, що впливають на фінансову результативність проєктів, висвітлюють Міроненко Д. та Сєзін Б. [14]. Ці підходи формують аналітичну базу для діагностики ефективності міжнародних сервісних проєктів та прийняття виважених управлінських рішень.

Оцінювання ефективності міжнародних сервісних проєктів промислових підприємств доцільно здійснювати на двох рівнях: проєктному (економічна ефективність конкретного проєкту) та стратегічному (вплив портфеля сервісних проєктів на конкурентоспроможність підприємства).

На проєктному рівні застосовуються класичні інвестиційні показники: чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутковості, строк окупності, рентабельність проєкту. Вони дозволяють зіставити обсяг інвестицій у сервісний проєкт (створення сервісного центру, впровадження цифрової платформи, освоєння нового міжнародного ринку) з очікуваними грошовими потоками від економії витрат та зростання доходів.

У загальному вигляді чиста приведена вартість проєкту може бути подана як сума дисконтованих чистих грошових потоків за мінусом початкових інвестицій. Строк окупності характеризує період, протягом якого інвестовані кошти повертаються за рахунок чистих грошових надходжень, а показник рентабельності проєкту дозволяє співвіднести дисконтовані вигоди з вкладеним капіталом.

Таблиця 1.3 – Система показників ефективності міжнародних сервісних проєктів [6, 15, 24, 30, 31]

Група показників	Приклади показників
Фінансові	чиста приведена вартість; строк окупності; рентабельність продажів; рентабельність сервісного проєкту
Операційні	рівень простоїв обладнання; час реакції сервісу; частка своєчасно виконаних заявок
Клієнтські	індекс задоволеності клієнтів; частка пролонгації сервісних контрактів; рівень утримання ключових клієнтів
Стратегічні	частка сервісних доходів у виручці; частка міжнародних проєктів; позиція на цільових ринках

На стратегічному рівні важливими є не лише фінансові результати, а й показники надійності обладнання, рівня задоволеності клієнтів, частки сервісних контрактів у загальній виручці, глибини довгострокових відносин з ключовими клієнтами, а також здатності підприємства формувати міжнародні

партнерства. Такий підхід відповідає сучасним концепціям збалансованої системи показників та стратегічного управління проєктами.

У таблиці 1.3 систематизовано основні групи показників оцінювання ефективності міжнародних сервісних проєктів.

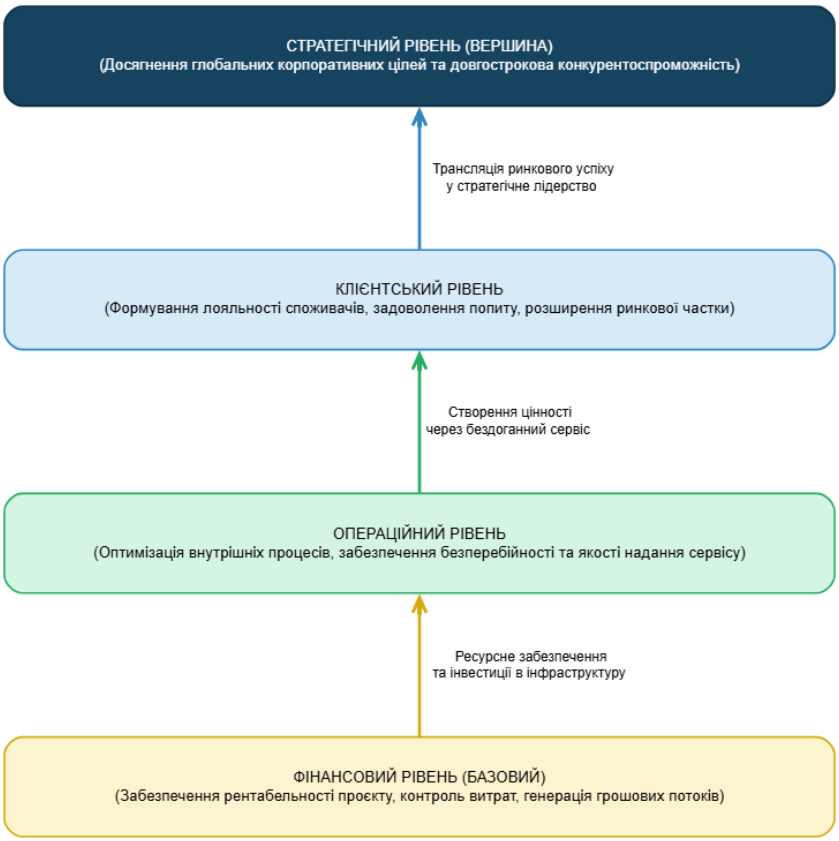


Рисунок 1.2 – Модель системи оцінювання ефективності міжнародних сервісних проєктів [4-9, 31]

На рис. 1.2 наведено система оцінювання ефективності міжнародних сервісних проєктів може бути подана як багаторівнева модель, де базовим є фінансовий рівень, над яким розташовані операційний, клієнтський та стратегічний рівні, між якими існують причинно-наслідкові зв’язки. Така модель буде використана у другому розділі для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління міжнародними сервісними проєктами ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Отже, аналіз наукових джерел дозволив визначити, що проєкти є складними багаторівневими системами, реалізація яких потребує врахування специфіки міжнародного бізнес-середовища, динаміки інформаційних потоків та викликів крос-культурної взаємодії. Встановлено, що ключовим трендом у діяльності виробників вантажопідйомного обладнання є трансформація бізнес-моделей від вузького постачання техніки до надання комплексних інтелектуальних сервісних послуг, де цифрові технології моніторингу виступають головним інструментом забезпечення безпеки та безперебійності експлуатації.

Водночас виявлено, що оцінювання ефективності таких проєктів потребує застосування інтегрального підходу, який поєднує класичні показники фінансового стану з нефінансовими індикаторами якості обслуговування та клієнтоорієнтованості. Теоретичне осмислення цих процесів підтверджує, що ефективне управління портфелем проєктів можливе лише за умови формування адаптивної організаційної структури.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРАТ «КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Конекрейнс Україна» як учасника міжнародних сервісних проєктів

Приватне акціонерне товариство «КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА» зареєстроване у 1993 році, що відповідає періоду активної інтернаціоналізації групи Konecranes на ринки Центральної та Східної Європи. Юридична адреса підприємства – м. Одеса, вул. Фонтанська дорога, 16, офіс 9. Статутний капітал становить понад 12 млн грн, що свідчить про відносно великий масштаб діяльності порівняно з типовими середніми промисловими підприємствами.

Основний вид діяльності товариства згідно з класифікацією видів економічної діяльності – виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування. Додаткові види діяльності охоплюють оптову торгівлю машинами й устаткованням, монтаж, ремонт і технічне обслуговування промислового обладнання, а також консультування з питань комерційної діяльності та управління. Відповідно до інформації, оприлюдненої на офіційних ресурсах групи Konecranes, діяльність ПрАТ «Конекрейнс Україна» охоплює повний цикл робіт зі створення та обслуговування вантажопідйомного обладнання: від проектування й виробництва до монтажу, модернізації та сервісного обслуговування.

ПрАТ «Конекрейнс Україна» інтегроване у структуру міжнародної групи через корпоративні зв’язки із ПрАТ «Запоріжжя Кран Холдинг» та ПрАТ «Запоріжкран», що спеціалізуються на виробництві важких мостових і портових кранів та кранового устаткування. Такий зв’язок дозволяє поєднувати локальні виробничі потужності українських підприємств із технологічними й управлінськими стандартами глобальної групи Konecranes [17, 22].

Група Konecranes декларує стратегічну мету стати світовим лідером у сфері рішень з переміщення матеріалів, формуючи «наступне покоління» таких рішень для більш розумного та безпечного світу. Ця мета підкріплюється корпоративними цінностями, які підкреслюють довіру до людей, повну відданість сервісу та постійне вдосконалення. На основі цих положень місія ПрАТ «Конекрейнс Україна» може бути інтерпретована як забезпечення безпечного й ефективного переміщення вантажів для українських і міжнародних клієнтів шляхом пропозиції високотехнологічних кранів та комплексного сервісного обслуговування протягом усього життєвого циклу обладнання.

Візія підприємства полягає у зміцненні позицій провідного надійного партнера для промислових підприємств і портових операторів України в процесі післявоєнної відбудови та інтеграції в європейський простір, із одночасним посиленням ролі сервісного бізнесу та участі в міжнародних проєктах.

Для оцінювання фінансово-економічного стану ПрАТ «Конекрейнс Україна» використано відкриті дані, зокрема агреговану інформацію платформи Opendatabot щодо доходів, чистого прибутку, активів, зобов’язань, середньої заробітної плати та кількості працівників за 2020–2024 роки, а також дані про фінансовий результат із повідомлення емітента.

У таблиці 2.1 наведено узагальнені фінансові показники діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Конекрейнс Україна» (тис. грн) [17, 22]

Показник	2018	2020	2022	2023	2024
Дохід (виручка)	–	114 804	149 160	58 910	62 601
Чистий фінансовий результат	–1 631	22 505	10 088	6 000	2 498
Валюта балансу (активи)	96 319	108 707	110 874	118 022	123 868
Зобов’язання	н/д	10 091	6 046	7 653	10 995
Кількість працівників, осіб	н/д	н/д	69	58	45
Середня заробітна плата, грн	н/д	н/д	26 399	17 999	26 591

Як видно з таблиці 2.1, у 2018 році підприємство зафіксувало збиток при відносно невеликій валюті балансу, що може бути пов’язано зі структурною перебудовою бізнесу. У 2020 році дохід досяг 114,8 млн грн, а чистий прибуток – 22,5 млн грн, що забезпечило високий рівень рентабельності продажів, близько 19,6 відсотка. У 2022 році, незважаючи на повномасштабну війну та падіння ВВП України, підприємство збільшило виручку до 149,2 млн грн, однак рентабельність знизилася до близько 6,8 відсотка. У 2023 році обсяг доходу скоротився до 58,9 млн грн, що, ймовірно, відображає тимчасове падіння активності частини клієнтів та зсув структури попиту, при цьому підприємство залишилося прибутковим (6 млн грн чистого прибутку). У 2024 році спостерігається певне відновлення виручки до 62,6 млн грн, але рівень прибутковості зменшився до близько 4,0 відсотка.

Важливою характеристикою фінансової стійкості є низький рівень боргового навантаження: частка зобов’язань у валюті балансу в різні роки становила близько 5–9 відсотків, що свідчить про помірне використання позикового капіталу та достатній запас фінансової незалежності.

Окрему увагу слід приділити продуктивності праці та ефективності використання персоналу. На основі даних щодо доходу та чисельності працівників можна оцінити, що у 2022 році дохід на одного працівника складав понад 2,1 млн грн, у 2023 році – близько 1,0 млн грн, а у 2024 році – близько 1,4 млн грн. При цьому чистий прибуток на одного працівника знизився з приблизно 146 тис. грн у 2022 році до близько 55 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про те, що зменшення персоналу з 69 до 45 осіб супроводжується одночасним зниженням маржинальності бізнесу, що створює виклик для підвищення ефективності управління сервісними проєктами.

У контексті міжнародних сервісних проєктів важливо, що навіть у складних умовах воєнного часу підприємство залишається прибутковим, зберігає активи та інвестиційний потенціал, а це створює передумови для реалізації проєктів з розвитку сервісної інфраструктури та участі у відбудові промислової й портової інфраструктури України.

Політико-правове середовище діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна» визначається, з одного боку, режимом воєнного стану та високою невизначеністю безпекової ситуації, а з іншого – курсом на європейську інтеграцію, гармонізацію технічних регламентів із законодавством Європейського Союзу та запровадженням нових стандартів безпеки промислового обладнання. Значну роль відіграють державні програми та міжнародні ініціативи, пов’язані з відбудовою інфраструктури, включаючи транспортну та портову. Для сервісного бізнесу це означає одночасну наявність додаткових формальних вимог (перевірки, сертифікації, нагляд) і появу нових можливостей участі у проєктах, що фінансуються міжнародними фінансовими організаціями та донорами [17].

Економічне середовище характеризується глибоким падінням ВВП України у 2022 році, коли економіка скоротилася приблизно на 29 відсотків, та подальшим поступовим відновленням, що супроводжується високою інфляцією, обмеженістю внутрішніх інвестиційних ресурсів і значною залежністю від зовнішньої фінансової підтримки. Разом із тим, оцінені потреби у відбудові – майже 500–520 млрд доларів США – означають потенційно тривалий інвестиційний цикл у відновлення промислових потужностей, транспортних коридорів, портів, логістичних центрів та енергетичних об’єктів, що формує довгостроковий попит на вантажопідйомне обладнання та сервісні послуги.

Соціокультурне середовище визначається значними міграційними процесами, мобілізацією частини працездатного населення, дефіцитом кваліфікованих інженерних та технічних кадрів у низці регіонів, а також зростанням уваги до безпеки праці й надійності обладнання. Водночас формуються нові вимоги до сервісних компаній щодо прозорості, корпоративної соціальної відповідальності та дотримання стандартів доброчесності в роботі з міжнародними замовниками.

Технологічні фактори включають швидкий розвиток цифрових технологій управління вантажопідйомним обладнанням, тенденції автоматизації та дистанційного моніторингу, а також посилення уваги до енергоефективності й

екологічності. Світові аналітичні огляди ринку важкого вантажопідйомного обладнання та сервісних послуг підкреслюють зростання попиту на крани та сервісні рішення для інфраструктурних проєктів, а також роль регуляторних вимог щодо регулярного технічного обслуговування та інспекцій кранів у формуванні стабільного попиту на сервіс.

Узагальнення результатів PEST-аналізу може бути представлене в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Узагальнення результатів PEST-аналізу для ПрАТ «Конекрейнс Україна» [17, 22]

Середовище	Ключові тенденції	Потенційний вплив на ПрАТ «Конекрейнс Україна»
Політико-правове	воєнний стан; євроінтеграція; програми відбудови	зростання вимог до безпеки; можливості участі у проєктах відновлення
Економічне	падіння ВВП у 2022 р.; поступове відновлення; великі потреби у реконструкції	тимчасове звуження внутрішнього попиту; довгостроковий потенціал зростання
Соціокультурне	дефіцит кадрів; посилення вимог до безпеки праці	необхідність інвестицій у навчання персоналу; формування культури сервісу
Технологічне	цифровізація сервісу; автоматизація; енергоефективність	потреба у впровадженні цифрових сервісних платформ та інноваційних рішень

Таким чином, зовнішнє середовище, попри високі ризики, створює для ПрАТ «Конекрейнс Україна» значний простір для розвитку міжнародних сервісних проєктів, пов’язаних із відбудовою інфраструктури та модернізацією промислових підприємств.

Ринок виробництва і сервісного обслуговування вантажопідйомного обладнання в Україні є фрагментованим та представлений кількома групами учасників. До першої групи належать підприємства, що мають власні виробничі потужності й одночасно надають сервісні послуги. Прикладами таких компаній є ПрАТ «Запоріжкран» – спеціалізований завод важкого кранобудування, який виробляє мостові, козлові та спеціальні крани та надає послуги з їх сервісу, Київський завод підіймально-транспортного обладнання, який виробляє

широкий спектр кранових рішень, завод «Кран Деталь», що спеціалізується на виробництві та сервісному обслуговуванні вантажопідйомних кранів і комплектуючих.

Другу групу становлять сервісно-орієнтовані компанії, для яких ремонт, модернізація та технічне обслуговування вантажопідйомної техніки є основним видом діяльності. Наприклад, ТОВ «Інтертех-Україна» спеціалізується на постачанні, монтажі та комплексному сервісному обслуговуванні підйомних кранів різних типів для промислових підприємств, підкреслюючи пріоритет якості, надійності та безпеки. Окремі компанії («КранБуд», «Гутман») також надають послуги гарантійного та післягарантійного сервісу мостових кранів.

Третю групу утворюють міжнародні виробники кранів, які працюють на українському ринку через мережу дилерів та сервісних партнерів. Для ПрАТ «Конекрейнс Україна» такі компанії виступають одночасно конкурентами та потенційними партнерами в окремих міжнародних проєктах.

Умовно порівняльну характеристику ПрАТ «Конекрейнс Україна» та ключових конкурентів за основними параметрами можна подати у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика ПрАТ «Конекрейнс Україна» та основних конкурентів [17, 22]

Компанія	Основна спеціалізація	Географія діяльності	Рівень інтеграції в міжнародні проєкти
ПрАТ «Конекрейнс Україна»	виробництво і сервіс вантажопідйомного обладнання; портові крани	Україна, інтеграція в глобальну мережу Konecranes	високий
ПрАТ «Запоріжкран»	виробництво важких мостових та козлових кранів, сервіс	Україна, пострадянський простір	середній
Київський завод ПТО	виробництво кранового обладнання	переважно Україна	низький
«Кран Деталь»	виробництво та сервіс кранів і комплектуючих	Україна	низький
«Інтертех-Україна»	сервісне обслуговування, ремонт і монтаж кранів	Україна	середній (через проєкти з міжнародними брендами)

Споживачами послуг ПрАТ «Конекрейнс Україна» є, насамперед, морські й річкові порти, логістичні термінали, металургійні та машинобудівні підприємства, енергетичні компанії, великі промислові комплекси. Після значних руйнувань портової інфраструктури Чорноморського регіону особливого значення набувають проєкти, пов’язані з відновленням перевалочних комплексів, контейнерних терміналів та інших об’єктів портової логістики.

Специфічною рисою клієнтської бази є високий ступінь концентрації: кілька великих проєктів з реконструкції портів або промислових підприємств можуть суттєво вплинути на фінансові результати компанії. Це підвищує значущість якісного управління портфелем міжнародних сервісних проєктів, диверсифікації клієнтської бази та розвитку довгострокових сервісних контрактів.

2.2 Стратегічна діагностика управління міжнародними сервісними проєктами ПрАТ «Конекрейнс Україна»

На основі проведених досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища можна сформувати SWOT-матрицю для ПрАТ «Конекрейнс Україна». До сильних сторін слід віднести інтеграцію в глобальну групу Konecranes з доступом до сучасних технологій, стандартів сервісу та цифрових рішень; наявність історично сформованих виробничих і сервісних компетенцій у сфері вантажопідйомного обладнання; досвід участі у великих проєктах для портів та промислових підприємств; відносно низький рівень боргового навантаження та збереження прибутковості навіть у кризові роки. До слабких сторін можна віднести скорочення чисельності персоналу та зниження рентабельності продажів у 2023–2024 роках, значну залежність від реалізації великих проєктів, обмежену географічну диверсифікацію діяльності в межах України, а також підвищені операційні ризики, пов’язані з розташуванням частини інфраструктури в прифронтових або потенційно небезпечних регіонах.

Серед можливостей зовнішнього середовища виділяються масштабні програми відбудови інфраструктури України, зокрема портових об’єктів, транспортних коридорів та промислових підприємств; перспективи залучення міжнародного фінансування під проєкти модернізації; посилення регуляторних вимог до безпеки та технічного стану вантажопідйомного обладнання; можливість розширення співпраці з міжнародними партнерами групи Konecranes. До загроз належать продовження воєнних дій, ризики руйнування промислової та логістичної інфраструктури, нестабільність макроекономічної ситуації, підвищення конкуренції з боку локальних і міжнародних виробників, дефіцит кваліфікованих інженерних кадрів.

Узагальнення цих факторів доцільно подати у вигляді SWOT-матриці (таблиця 2.4), яка слугуватиме основою для формування стратегічних альтернатив [17, 22].

Таблиця 2.4 – Узагальнена SWOT-матриця ПрАТ «Конекрейнс Україна»

Внутрішнє середовище / Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	використання глобальних технологій та бренду для участі у великих проєктах відбудови; формування довгострокових сервісних контрактів з портами та промисловими підприємствами	зниження залежності від окремих ринків через вихід на нові географічні сегменти; участь у міжнародних консорціумах для розподілу ризиків
Слабкі сторони	трансформація організаційної структури з урахуванням вимог міжнародних замовників; інвестиції в навчання персоналу та цифрові рішення для підвищення ефективності	ризик поглиблення фінансового навантаження у разі реалізації капіталомістких проєктів без достатньої диверсифікації; посилення тиску конкурентів на ціновому рівні

Для більш глибокого обґрунтування стратегії розвитку сервісного бізнесу доцільно застосувати SPACE-аналіз, який дозволяє оцінити позицію підприємства за чотирма групами параметрів: фінансової стійкості, конкурентних переваг, галузевої привабливості та стабільності середовища. На основі результатів фінансового аналізу (прибутковість, низький рівень

зобов’язань), позиції компанії на ринку (інтеграція в глобальну групу, наявність власних технологій і бренду), оцінки галузевої привабливості (зростання попиту на послуги сервісу й реконструкції) та високої нестабільності середовища (воєнні ризики, макроекономічна невизначеність) можна зробити висновок, що узагальнений вектор стратегії розташовується в консервативному квадранті SPACE-матриці.

Це означає доцільність стратегії обережного зростання, яка поєднує збереження фінансової стійкості з вибірковою реалізацією найбільш перспективних міжнародних сервісних проєктів. У такій стратегії пріоритет надається операційній ефективності, підвищенню завантаження існуючих потужностей і розвитку сервісних рішень із відносно невеликим рівнем капіталоємності, але з високим потенціалом створення доданої вартості.

З позицій матриці Ансоффа стратегія розвитку міжнародних сервісних проєктів ПрАТ «Конекрейнс Україна» може включати поєднання таких напрямів: поглиблення проникнення на наявні ринки через розширення спектра сервісних послуг для існуючих клієнтів; розвиток ринків шляхом виходу на нові сегменти (логістичні центри, енергетичні компанії, підприємства інших галузей); розвиток продукту через впровадження цифрових сервісних рішень (віддалений моніторинг, предиктивне обслуговування, цифрові платформи для управління сервісом); вибіркову пов’язану диверсифікацію шляхом створення комплексних пакетів рішень «обладнання + сервіс + інжиніринг», які можуть бути цікавими для міжнародних фінансових інституцій і донорів.

Портфельний аналіз на основі матриці McKinsey доцільно здійснювати щодо основних напрямів бізнесу ПрАТ «Конекрейнс Україна», які в контексті міжнародних сервісних проєктів можна представити як окремі бізнес-напрями: сервісне обслуговування портових кранів і обладнання для логістичних терміналів; сервісне обслуговування і модернізація кранів на промислових підприємствах; виробництво та поставка нових кранів і кранових систем; інжинірингові та консультаційні послуги. З урахуванням високої галузевої привабливості та сильної конкурентної позиції найбільш перспективною

сферою бізнесу є сервіс портового та логістичного обладнання, який доцільно розглядати як «зону зростання» з пріоритетним фінансуванням. Сервіс промислових об'єктів може бути віднесений до «зони вибіркового зростання», а виробництво нових кранів – до «зони підтримання», що потребує обережного інвестування, узгодженого з динамікою попиту.

2.3 Ефективність міжнародного проєкту сервісного обслуговування ПрАТ «Конекрейнс Україна»

Оцінка ефективності міжнародних сервісних проєктів у діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна» є ключовою передумовою прийняття управлінських рішень щодо доцільності їх реалізації. На відміну від класичних інвестиційних проєктів, сервісні проєкти поєднують фінансові результати (дохід від сервісних контрактів, скорочення витрат простою обладнання клієнтів) та нефінансові ефекти (зростання лояльності клієнтів, зміцнення бренду, покращення позицій на міжнародних ринках).

У практиці проєктного менеджменту для кількісної оцінки доцільності інвестицій традиційно застосовуються такі показники: чиста приведена вартість; індекс прибутковості; внутрішня норма прибутковості; строк та дисконтований строк окупності інвестицій.

Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV) дозволяє зіставити поточну вартість прогнозованих грошових потоків від проєкту з початковими інвестиційними витратами. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \tag{2.1}$$

де IC– початкові інвестиційні витрати на реалізацію проєкту, грн; CF_t– чистий грошовий потік у році t, грн; r– ставка дисконту, частка одиниці; n– тривалість життєвого циклу проєкту, років.

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) характеризує відносну ефективність проєкту, показує, скільки гривень дисконтованих надходжень припадає на 1 грн інвестицій. Він визначається як:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}. \quad (2.2)$$

Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return, IRR) – це така ставка дисконту r^*, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю:

$$NPV(r^*) = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r^*)^t} - IC = 0. \quad (2.3)$$

IRR порівнюють із середньозваженою вартістю капіталу підприємства: якщо $IRR > r$, проєкт вважається прийнятним.

Строк окупності (Payback Period, PP) показує, за який час сумарні грошові надходження зрівняються з початковими інвестиціями:

$$PP = t_0 + \frac{IC - \sum_{t=1}^{t_0-1} CF_t}{CF_{t_0}}, \quad (2.4)$$

де t_0– перший рік, у якому кумулятивний грошовий потік перевищує або дорівнює обсягу інвестицій.

Дисконтований строк окупності (Discounted Payback Period, DPP) розраховується аналогічно, але з використанням дисконтованих грошових потоків:

$$DPP = t_0 + \frac{IC - \sum_{t=1}^{t_0-1} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\frac{CF_{t_0}}{(1+r)^{t_0}}}. \quad (2.5)$$

Для оцінки міжнародних сервісних проєктів доцільно доповнювати фінансові показники системою нефінансових критеріїв: рівень задоволеності клієнтів, зменшення частоти відмов обладнання, скорочення часу реакції сервісної служби, зростання частки сервісних контрактів із закордонними клієнтами.

Для ілюстрації методики розглянемо міжнародний сервісний проєкт ПрАТ «Конекрейнс Україна», пов’язаний із розширенням пакету сервісних

послуг та підвищенням якості обслуговування вантажопідйомного обладнання для клієнтів у країнах Європейського Союзу.

Проєкт передбачає: придбання діагностичного обладнання та інструментів для мобільних сервісних бригад; додаткове навчання сервісних інженерів за стандартами корпоративної групи Konecranes; впровадження цифрової платформи моніторингу стану обладнання клієнтів; посилення маркетингових активностей на цільових міжнародних ринках.

Умовні вихідні дані для розрахунку ефективності проєкту подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для розрахунку ефективності міжнародного сервісного проєкту ПрАТ «Конекрейнс Україна» [17, 22]

Показник	Значення
Обсяг початкових інвестицій, IC, тис. грн	4 500,0
Горизонт планування, років	5
Ставка дисконту, r, %	15
Прогнозований ріст доходів від сервісу, %/рік	8–10
Базовий річний дохід від сервісу, тис. грн	(за даними фірми)
Додаткові операційні витрати, тис. грн/рік	300,0–400,0

На основі маркетингових та фінансових планів підприємства сформовано прогноз грошових потоків (чистих грошових надходжень) від реалізації міжнародного сервісного проєкту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Прогноз чистих грошових потоків від реалізації міжнародного сервісного проєкту ПрАТ «Конекрейнс Україна» [17, 22]

Рік реалізації проєкту	Чистий грошовий потік, CF_t, тис. грн
1	1 300,0
2	1 500,0
3	1 700,0
4	1 700,0
5	1 600,0

На основі цих даних далі здійснюється розрахунок показників ефективності.

На підставі таблиці 2.6 та ставки дисконту 15 % розрахуємо приведену вартість грошових потоків і ключові показники ефективності. Проміжні результати наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків міжнародного сервісного проєкту ПрАТ «Конекрейнс Україна» [17, 22]

Рік	CF_t, тис. грн	Коефіцієнт дисконту $\frac{1}{(1+r)^t}$	Дисконтований потік, тис. грн
1	1 300,0	0,8696	1 130,4
2	1 500,0	0,7561	1 134,2
3	1 700,0	0,6575	1 117,8
4	1 700,0	0,5718	972,0
5	1 600,0	0,4972	795,5
Разом	–	–	5 149,0

За результатами таблиці 2.7 сума дисконтованих грошових потоків становить приблизно 5 149,0 тис. грн; початкові інвестиції – 4 500,0 тис. грн.

Чиста приведена вартість: NPV = 5149-4500 = 649тис. грн.

Таким чином, $NPV > 0$, що свідчить про фінансову доцільність реалізації проєкту.

Індекс прибутковості:PI = 5149/4500 = 1.14

Значення $PI > 1$підтверджує економічну привабливість проєкту: на кожну інвестовану 1 грн проєкт генерує близько 1,14 грн дисконтованих надходжень.

Внутрішня норма прибутковості за наведеними грошовими потоками становить орієнтовно 20,7 %. Оскільки $IRR > r = 15\%$, міжнародний сервісний проєкт забезпечує дохідність, що перевищує вартість залученого капіталу, а отже, є інвестиційно привабливим.

Строк окупності визначається на основі кумулятивного грошового потоку (без дисконту). Сумарний потік за три роки відповідає обсягу початкових інвестицій. Отже, простий строк окупності становить 3 роки.

Для визначення дисконтованого строку окупності використаємо кумулятивні дисконтовані грошові потоки: після 4-го року – близько 4 354,4 тис. грн; після 5-го року – близько 5 149,0 тис. грн.

Необхідно додатково компенсувати: 4500-4354 = 145 тис. грн. за рахунок дисконтованого потоку 5-го року (795,5 тис. грн), тобто:

$$DPP \approx 4 + \frac{145,6}{795,5} \approx 4,2 \text{ роки.}$$

Узагальнення розрахованих показників наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності міжнародного сервісного проєкту ПрАТ «Конекрейнс Україна» [17, 22]

Показник	Значення	Інтерпретація
Чиста приведена вартість, NPV, тис. грн	649,0	> 0, проєкт економічно доцільний
Індекс прибутковості, PI	1,14	> 1, проєкт прийнятний
Внутрішня норма прибутковості, IRR, %	≈ 20,7	> 15 %, дохідність вище вартості капіталу
Строк окупності, PP, років	3,0	Повернення коштів за 3 роки
Дисконтований строк окупності, DPP, років	≈ 4,2	Окупність з урахуванням дисконту

Здійснені розрахунки демонструють, що навіть за консервативних умовних припущень міжнародний сервісний проєкт є фінансово ефективним.

2.4 Напрями вдосконалення системи управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування ПрАТ «Конекрейнс Україна»

Результати аналізу діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна» свідчать, що управління міжнародними сервісними проєктами здійснюється в рамках загальної функціональної структури. Це обумовлює фрагментарність відповідальності, дублювання функцій та ускладнює координацію взаємодії між відділом продажів, сервісом, фінансами та логістикою.

З метою підвищення керованості міжнародних сервісних проєктів доцільно: запровадити матричну структуру управління проєктами, у межах якої

для ключових міжнародних сервісних проєктів призначаються керівники проєктів (project managers), відповідальні за досягнення цілей за строками, бюджетом і якістю; сформувати кросфункціональні проєктні команди, до складу яких входять представники сервісу, маркетингу, фінансів, логістики, IT та HR; регламентувати процеси ініціювання, планування, реалізації та моніторингу сервісних проєктів у вигляді стандартів та процедур (процесна модель управління проєктами).

Порівняльну характеристику поточної та запропонованої системи управління сервісними проєктами наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Порівняння поточної та запропонованої системи управління сервісними проєктами ПрАТ «Конекрейнс Україна» [17, 22]

Критерій	Поточний стан (функціональна схема)	Запропонований стан (матрична структура)
Центр відповідальності	Розмитий між підрозділами	Керівник міжнародного сервісного проєкту
Координація взаємодії	Епізодична, через керівників служб	Регулярні проєктні наради, єдиний план
Прозорість витрат і результатів	Обмежена	Повна по проєктах
Швидкість прийняття рішень	Середня	Вища завдяки делегуванню повноважень
Орієнтація на клієнта	Непряма	Пряма, клієнтоорієнтованість команди

Впровадження запропонованих змін дозволить скоротити час реакції на запити міжнародних клієнтів, підвищити передбачуваність результатів проєктів і забезпечити системне управління портфелем сервісних ініціатив.

Сучасні міжнародні сервісні проєкти неможливо ефективно реалізовувати без використання цифрових рішень. Для ПрАТ «Конекрейнс Україна» доцільно розширити використання: CRM-системи для обліку звернень, історії сервісу та управління міжнародними клієнтськими контрактами; системи управління проєктами (наприклад, корпоративної платформи групи Konecranes) для планування робіт, ресурсів, бюджетів та контролю виконання; мобільних додатків для сервісних інженерів, що забезпечують оперативний обмін даними

про стан обладнання, фотофіксацію дефектів, онлайн-оформлення актів виконаних робіт; аналітичних панелей (dashboard) для моніторингу ключових показників ефективності міжнародних сервісних проєктів (KPI).

Ключовими показниками, що доцільно відображати на панелях управління, є: час реакції на звернення міжнародного клієнта; частота повторних відмов обладнання після сервісу; частка сервісних контрактів із гарантованим рівнем сервісу (SLA); валовий прибуток сервісних проєктів; рівень задоволеності клієнтів сервісом (за результатами опитувань).

Успіх міжнародних сервісних проєктів значною мірою залежить від компетенцій персоналу, що працює з клієнтами та реалізує сервісні послуги. Для ПрАТ «Конекрейнс Україна» доцільно:

- розробити програму підготовки керівників сервісних проєктів, яка включатиме модулі з міжнародного менеджменту, управління проєктами, фінансів, міжкультурної комунікації;
- впровадити систему сертифікації сервісних інженерів за технічними стандартами групи Konecranes та вимогами міжнародних клієнтів;
- запровадити регулярні внутрішні тренінги та обмін досвідом між сервісними підрозділами різних країн, що дозволить поширювати кращі практики;
- пов’язати результати міжнародних сервісних проєктів із системою мотивації та преміювання персоналу.

Економічний ефект від інвестицій у розвиток персоналу проявлятиметься через зниження кількості помилок, скорочення простоїв обладнання клієнтів, підвищення якості сервісу та продовження терміну дії сервісних контрактів.

Розрахунок ефективності окремого міжнародного проєкту доцільно доповнити портфельним підходом до управління проєктами сервісного обслуговування. Це означає:

- групування проєктів за типами клієнтів (портові термінали, металургійні підприємства, логістичні центри, тощо);

- оцінку привабливості ринкових сегментів та конкурентних позицій компанії в кожному сегменті на основі матриці McKinsey (GE);
- розподіл інвестиційних ресурсів між проєктами з урахуванням їх NPV, IRR, ризиковості та стратегічної важливості;
- застосування матриці Ансоффа «товар–ринок» для обґрунтування стратегії зростання: поглиблення співпраці з наявними міжнародними клієнтами, вихід на нові ринки, розширення спектра сервісних послуг.

Узагальнення очікуваного ефекту від впровадження запропонованих заходів наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Узагальнена оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність міжнародних сервісних проєктів ПрАТ «Конекрейнс Україна» [17, 22]

Група заходів	Основний результат	Орієнтовний вплив на ефективність
Матрична структура та керівники проєктів	Краща координація, менше затримок	Скорочення строків реалізації, зменшення непродуктивних витрат
Цифровізація управління сервісом	Прозорість даних, оперативний контроль	Зростання NPV за рахунок зменшення простоїв та втрат
Розвиток компетенцій персоналу	Вища якість сервісу, менше помилок	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, пролонгація контрактів
Портфельний підхід до відбору проєктів	Оптимальний розподіл ресурсів	Зростання сумарного NPV портфеля, підвищення IRR

Запропоновані напрями вдосконалення дозволяють сформувати комплексну стратегію розвитку сервісної діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна» на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено комплекс науково-практичних завдань, пов’язаних із дослідженням теоретичних засад і практики управління міжнародними проєктами сервісного обслуговування промислового обладнання на прикладі ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Уточнено сутність міжнародних сервісних проєктів як особливого виду проєктної діяльності промислових підприємств, що поєднує ознаки міжнародних і сервісних проєктів та реалізується в умовах багатокультурного середовища, мультиюрисдикційного правового поля та підвищених вимог до безпеки й надійності обладнання. Систематизовано класифікаційні ознаки таких проєктів за географією, типом обладнання, характером участі виробника, тривалістю та формою реалізації, що створює методичну основу для їх подальшого аналізу.

На базі узагальнення сучасних підходів до організації сервісного обслуговування вантажопідйомного обладнання в міжнародному бізнесі показано, що ключовою тенденцією є перехід від реактивної моделі сервісу до проактивної, заснованої на цифрових технологіях віддаленого моніторингу, предиктивного обслуговування та інтегрованих сервісних платформ. Сформовано порівняльну характеристику традиційної та цифровізованої моделей сервісу, визначено їхні переваги й обмеження для міжнародних проєктів.

Розроблено комплексну систему показників оцінювання ефективності міжнародних сервісних проєктів, що охоплює фінансові, операційні, клієнтські та стратегічні показники. Така багаторівнева система дозволяє оцінювати не тільки економічні результати окремих проєктів, а й їхній внесок у довгострокову конкурентоспроможність підприємства, що відповідає сучасним вимогам до управління портфелем проєктів.

Здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна». Показано, що підприємство упродовж воєнного періоду зберегло прибутковість, має помірне боргове навантаження та стабільний обсяг активів, незважаючи на суттєві коливання виручки та скорочення персоналу. Це свідчить про наявність у підприємства фінансового потенціалу для реалізації інвестиційних і сервісно-орієнтованих проєктів, але одночасно підкреслює необхідність підвищення ефективності сервісного бізнесу.

На основі PEST-аналізу визначено, що зовнішнє середовище характеризується високою невизначеністю, зумовленою воєнними діями та макроекономічною нестабільністю, але водночас – надзвичайно високою галузевою привабливістю в середньо- та довгостроковій перспективі за рахунок масштабної відбудови інфраструктури України. Аналіз конкурентного середовища засвідчив наявність потужних національних виробників та сервісних компаній, а також міжнародних конкурентів, проте інтеграція ПрАТ «Конекрейнс Україна» у глобальну групу Konecranes створює стійкі конкурентні переваги у доступі до технологій і міжнародних проєктів.

За результатами SWOT- та SPACE-аналізу обґрунтовано, що підприємству доцільно реалізовувати консервативну стратегію обережного зростання, орієнтовану на розвиток сервісного бізнесу, підвищення операційної ефективності та вибіркову участь у найперспективніших міжнародних проєктах відбудови. Використання матриць Ансоффа та McKinsey дозволило визначити пріоритетні напрями зростання – поглиблення проникнення на наявних ринках сервісу, розвиток нових ринкових сегментів (зокрема логістичних та енергетичних), розвиток продуктів через цифрові сервісні рішення та концентрацію інвестицій у найбільш привабливих бізнес-напрямах портового й промислового сервісу.

Запропоновано створити сервісний хаб ПрАТ «Конекрейнс Україна» для координації міжнародних сервісних проєктів, особливо в частині відбудови портової та промислової інфраструктури. На основі умовного, але узгодженого з масштабом діяльності підприємства розрахунку доведено економічну

доцільність проєкту: за початкових інвестицій 11 млн грн та прогнозованих додаткових грошових потоків протягом п’яти років чиста приведена вартість проєкту є позитивною, а дисконтований строк окупності є прийнятним для капіталомістких сервісних проєктів. Окрім фінансового ефекту, проєкт забезпечує суттєвий організаційний та стратегічний ефект у вигляді підвищення якості сервісу, зміцнення позицій на ринку та формування центра компетенцій з управління міжнародними сервісними проєктами.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко А. М. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ БІЗНЕС- СТРУКТУРИ ЯК СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОРТФЕЛІВ ПРОЄКТІВ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.178 (дата звернення: 17.05.2026).

2. Бабіна О., Хоменко І., Іоффе М. МЕНЕДЖМЕНТ ЗЕД-ПРОЄКТІВ: РОЛЬ ОНТОПСИХОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ ПЕРЕГОВОРІВ І ПРОДАЖІВ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 11(21). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-433-443 (дата звернення: 17.05.2026).

3. Білоус Ю. Б., Русин-Гриник Р. Р. ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 164–167. URL: https://doi.org/10.32782/dees.11-25 (дата звернення: 17.05.2026).

4. Білоус Ю. Б., Русин-Гриник Р. Р., Шпак Н. О. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.16 (дата звернення: 17.05.2026).

5. Білоус Ю., Русин-Гриник Р., Федорчак О. ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 5(47). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-651-666 (дата звернення: 17.05.2026).

6. Білоус Ю. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

ПІДПРИЄМСТВ. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 50–56. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-7 (дата звернення: 17.05.2026).

7. Божкова В., Вознєсєнскій В. ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ТА ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ ІНІЦІАТИВНИХ ПРОЄКТІВ. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 11. С. 6–13. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-6-13 (дата звернення: 17.05.2026).

8. ВЕРБІЦЬКА І., КОСТИК Є. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСОВИХ РИНКІВ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 1. С. 66–71. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-9 (дата звернення: 17.05.2026).

9. Георгіаді Н., Лилик В. ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-ЕКСПОРТЕРІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 1(53). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1(53)-2596-2607 (дата звернення: 17.05.2026).

10. Гіржева О., Тимченко І., Солопун Н. РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2025. № 34. С. 180–192. URL: https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2025.34.180 (дата звернення: 17.05.2026).

11. ДУНСЬКА А. Р., ХАРЧЕНКО І. А. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ В КОМПАНІЯХ. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 70–86. URL: https://doi.org/10.53920/es-2023-4-5 (дата звернення: 17.05.2026).

12. Колещук О., Гасимов Р., Садовий В. ПОБУДОВА ІНДИКАТОРА ДЛЯ ВИБОРУ НАЙКРАЩИХ ВАРІАНТІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ. *Grail of Science*. 2026. № 61. С. 217–224. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.022 (дата звернення: 17.05.2026).

13. Мигович Т., Заник Я. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ЦІНОУТВОРЕННЯ У КОНТЕКСТІ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4(14). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-1088-1095 (дата звернення: 17.05.2026).

14. Міроненко Д., Сєзін Б. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ОПТИМАЛЬНОГО РОЗПОДІЛУ ЗАМОВЛЕНЬ В ЦЕНТРАХ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ. *Наука та виробництво*. 2021. № 23. С. 225–231. URL: https://doi.org/10.31498/2522-9990232020240881 (дата звернення: 17.05.2026).

15. Найдюк П., Рейкін В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-110 (дата звернення: 17.05.2026).

16. Остроушко В. А., Ostroushko V. Сучасні методи сервісного обслуговування в логістиці : thesis. 2021. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/50516 (дата звернення: 17.05.2026).

17. Офіційний сайт ПРАТ «КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА» URL: https://www.konecranes.com/uk/pro-nas (дата звернення: 17.05.2026).

18. Полозова Т. В., Худяков Д. Л. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 9. С. 424–433. URL: https://doi.org/10.60022/2(9)-49s (дата звернення: 17.05.2026).

19. Просніцький О., Ліщинська В. ПІДХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ. *Економіка та суспільство*. 2025.

№ 77. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-112 (дата звернення: 17.05.2026).

20. Сапін В. ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ У МІСТАХ УКРАЇНИ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-1321-1333 (дата звернення: 17.05.2026).

21. Сапін В. ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У СТРАТЕГІЇ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 5(35). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-164-176 (дата звернення: 17.05.2026).

22. Сайт ПРАТ «КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20013200/ (дата звернення: 17.05.2026).

23. Служенко А., Крижанівська М. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ: ТЕОРЕТИЧНІ, СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ АСПЕКТИ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-32 (дата звернення: 17.05.2026).

24. Стручок Н., Томашівський О., Оліховський В. СТАТИСТИЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГІЇ РИЗИК – МЕНЕДЖМЕНТУ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СТАРТАП- ПРОЄКТІВ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 12(22). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1732-1740 (дата звернення: 17.05.2026).

25. Тесленко А., Ничеглод Д., Ничеглод В. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНИХ РИЗИКІВ. *Наука і техніка сьогодні*. 2026. № 2(56). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2026-2(56)-505-516 (дата звернення: 17.05.2026).

26. Фісуненко П. А., Анферов А. А. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ

ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 23. С. 228–234. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.27 (дата звернення: 17.05.2026).

27. Шишковський С., Аблязізов І., Суховаров -Жорновий Я. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142 (дата звернення: 17.05.2026).

28. Bilous Y., Rusyn-Hrynyk R., Shpak N. TYPES OF INTERNATIONAL BUSINESS PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT TOOLS. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2024. No. 43. URL: https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-7 (date of access: 17.05.2026).

29. Bilous Y., Shpak N. METHODS FOR OPTIMIZING THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT TOOLS FOR THE PORTFOLIO OF INTERNATIONAL BUSINESS PROJECTS OF ENTERPRISES. *Business Navigator*. 2025. No. 6(83). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-27 (date of access: 17.05.2026).

30. Halak I., Dobrovolska A., Omelchenko A. THE PECULIARITIES OF DEVELOPMENT PROJECTS MANAGEMENT OF CUSTOMS SERVICE ORGANIZATIONAL STRUCTURES. *The National Transport University Bulletin*. 2023. Vol. 1, no. 55. URL: https://doi.org/10.33744/2308-6645-2023-1-55-042-051 (date of access: 17.05.2026).

31. Holdshtein Y. M. Two-criteria optimization of sequential routes of multi-target low-orbit service and space debris removal missions. *Technical mechanics*. 2025. Vol. 2025, no. 3. P. 87–97. URL: https://doi.org/10.15407/itm2025.03.087 (date of access: 17.05.2026).

32. Hrechko A. V., Kavtysh O. P., Korohodova O. O. ESG Practices as a Prerequisite for Effective Management of International Projects in Enterprises. *Business Inform*. 2024. Vol. 8, no. 559. P. 293–302. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-293-302 (date of access: 17.05.2026).

33. Nebaba N., Kucher M., Mazur K. IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE CUSTOMER SERVICE SYSTEM. *Scientific opinion: Economics and Management*. 2023. No. 3(83). URL: https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-83-13 (date of access: 17.05.2026).

34. Petrenko N. PROJECT MANAGEMENT IN THE SERVICE SECTOR. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2022. No. 7(99). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11173 (date of access: 17.05.2026).