Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент інноваційної діяльності»
на тему: «Формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства»

Виконала:
студентка ІІ курсу, групи 6-ЕМін
Свириденко Валерія Олександрівна _____
Керівник:
д.е.н., професор Гришко В.В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП… 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА…… 6
1.1 Сутність, значення та класифікація бізнес-моделей інноваційного розвитку сучасних підприємств..... 6
1.2 Характеристика та методичні підходи до процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства…..... 14
1.3 Досвід формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства у країнах ЄС…..... 21
Висновки до розділу 1 31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» 32
2.1 Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»..... 32
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»..... 42
2.3 Оцінювання існуючої бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування»..... 51
Висновки до розділу 2 60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» 61
3.1 Удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування»..... 61
3.2 Шляхи підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування»..... 70
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів..... 76
Висновки до розділу 3 81
ВИСНОВКИ..... 83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 87
ДОДАТКИ..... 96

ВСТУП

У сучасному економічному просторі глобалізованої системи господарства серед потоку постійних змін для отримання високої конкурентоспроможності зростає роль активізації інноваційної діяльності підприємств, яка обумовлена збільшенням та поширенням якісно нових потреб споживачів. Як наслідок, конкурентні переваги підприємства визначаються його здатністю орієнтуватися на клієнта, відповідати тим запитам, які визначає споживач, адже саме він є джерелом реальних доходів. Тому перед підприємствами постає ключове завдання – задовольняти ціннісні очікування споживачів, забезпечуючи при цьому зручність, безперебійне багатоканальне просування товарів та послуг, прозорість, доступність, що потребує значної кількості ресурсів. Недостатня розробленість теоретичних і методичних аспектів удосконалення бізнес-моделі підприємств з урахуванням інноваційного фактору розвитку, а також особлива значимість вирішення практичних завдань їх вибору та реалізації підприємствами обумовили вибір теми дослідження.

Слід зазначити, що дослідженням бізнес-моделі підприємства займалася велика кількість вчених теоретиків та практиків різних часів й національностей. Зокрема, можемо виділити фундаментальні праці таких науковців як: Бжуска Я., Волощук Ю.О., Ганущак-Єфіменко Л.М., Гришко В.В., Демиденко В.В., Довба І.В., Іващенко А.Г., Кривов'язюк І.В., Afuah A., Chesbrough H., Chrabałowska S., Harry Bouwman, Michael Rachinger та інші. Незважаючи на досить великий доробок наукових напрацювань актуальність обраної теми не втрачається.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення існуючих бізнес-процесів АТ «Укргазвидобування» з метою підвищення ефективності функціонування існуючої бізнес-моделі підприємства.

Для досягнення зазначеної мети у роботі будуть виконані такі завдання:

розкрити сутність, значення та класифікацію бізнес-моделей інноваційного розвитку сучасних підприємств;

надати характеристику та розглянути методичні підходи до процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства;

розглянути досвід формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства у країнах ЄС;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»;

провести оцінювання існуючої бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування»;

розробити шляхи підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та практичні положення щодо формування бізнес-моделі.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності функціонування інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування».

Методологічною основою для написання кваліфікаційної роботи є такі методи: теоретичного узагальнення – для дослідження сутності поняття «бізнес-модель»; аналізу та синтезу – для розгляду етапів процесу вдосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки; порівняльного аналізу – для аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду вдосконалення бізнес-моделі підприємства; прийоми статистичного та техніко-економічного аналізу – для оцінки результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»; графічний та табличний – для візуалізації висновків та інші.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативні документи, навчальна, наукова, довідкова і методична література, фахові періодичні видання, інші інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова та статистична звітність підприємства.

Робота містить практичну цінність та новизну. У кваліфікаційній роботі розроблені авторські пропозиції щодо вдосконалення бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування». У роботі наведено математичне обґрунтування

впровадження інноваційного проєкту в практичну діяльність АТ «Укргазвидобування». Пропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність АТ «Укргазвидобування» та інших підприємств газовидобувної сфери.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародних конференціях:

Свириденко В.О. Формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 151-152.

Свириденко В.О. Удосконалення управління потенціалом підприємства. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність* : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 14 червня 2021 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 68–69.

Свириденко В.О., Гунченко М.В. Діджиталізація підприємства як фактор підвищення його потенціалу. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 188–190.

А також опубліковано у статті:

Свириденко В.О., Гришко В.В. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (86). С. 40-45.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 95 сторінок. Містить 8 таблиць, 28 рисунків, список використаних джерел – 89 найменувань, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та класифікація бізнес-моделей інноваційного розвитку сучасних підприємств

Людство вступило в інноваційну добу, яка характеризується швидким зростанням змін у всіх сферах суспільного буття. Це час наукомістких технологій, прогресу фундаментальних наук, масштабних науково-технологічних проєктів. За таких умов джерелом сучасного розвитку суспільства та діяльності людини стає інноваційна діяльність, а відповідно інноваційні технології стають важливим інструментом всіх радикальних змін у розвитку людини і економічної системи в цілому. Досвід економічного і соціального розвитку суспільства підтверджує, що сталий розвиток всіх сфер може бути забезпечений виключно завдяки інноваційним технологіям на макро-, мезо- та мікрорівнях, оскільки вони сприяють модернізації та структурній перебудові економіки.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» «інноваціями є новостворені (застосовані, і вдосконалені) конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційні-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери [3]».

Взагалі, основними причинами вивчення та введення інновацій у підприємствах є: посилення конкурентної боротьби та намагання одержати на ринку конкурентні переваги та максимізувати прибуток; зростання попиту споживачів; забезпечення престижу підприємства; вивчення наукових новинок та їх впровадження у виробничий процес з метою поліпшення результатів діяльності підприємства [58].

Для того, щоб зрозуміти сутність бізнес-моделей інноваційного розвитку, необхідно розглянути сутність поняття «бізнес-модель».

Перші роботи, присвячені вивченню бізнес-моделей, фіксуються в базі EBSCO Host ще на початку 90-х років XX ст., проте істотна інтенсифікація досліджень розпочалася лише у першій декаді XXI ст. В табл. 1.1 розглянуто основні підходи вчених щодо сутності поняття «бізнес-модель».

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи щодо сутності поняття «бізнес-модель»

Автор	Бізнес-модель – це	Джерело
І.В. Кривов'язюк	«план бізнесу по отриманню доходів на основі задоволення конкретних потреб споживачів»	[29]
M. Porter, V. Millar	«план високого рівня для прибуткового ведення бізнесу на певному ринку»	[82]
A. Afuah	«опис принципів, способів, процесів, ресурсів створення та доведення цінності підприємства до споживача»	[73]
О. Остервальдер	«концептуальна структура, яка підтримує життєздатність бізнесу, включаючи його мету, цілі та поточні плани щодо їх досягнення»	[81]
М. Хаммер	«концепція бізнесу, що реалізується на практиці»	[76]
С. Степова, С. Марєєв, М. Блажко	«метод здійснення бізнесу, завдяки якому компанія може забезпечити себе, тобто згенерувати дохід, виручку. Вона роз'яснює, як компанія робить гроші, детально показуючи її місце розташування у ланцюгу виникнення вартості»	[54]
H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom	«модель, яка описує обґрунтування того, як організація створює, доставляє та отримує цінність. Його можна описати за допомогою 9 будівельних блоків: клієнтські сегменти, ціннісні пропозиції, канали, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнерства та структура витрат»	[74]
Д. Тіс	«модель, яка формує логіку, дані й інші чинники, які стимулюють пропозицію цінності для клієнта, і життєздатну структуру прибутків і витрат для підприємства, які формують цю цінність»	[85]

Отже, як видно з даних табл. 1.1, наукові підходи поділено на дві групи: орієнтований на ланцюг цінностей та на відображення бізнес-процесів. Після

визначення сутності бізнес-моделі в цілому, можна розглянути що собою являє поняття «бізнес-модель інноваційного розвитку підприємств».

Так, М. Майнка під інноваційною бізнес-моделлю розуміє інструмент бізнесу, що дозволяє пов'язувати технічні й технологічні рішення підприємства з економічно ефективними результатами [38].

Інноваційні бізнес-моделі (ІБМ) з точки зору Л. Федулової є механізмом поєднання ключових факторів бізнесу (капітал, праця, матеріальні ресурси) й усіх учасників операційної діяльності та інноваційного процесу у ланцюг створення вартості нової продукції та компанії [63].

Інноваційною бізнес-моделлю А. Омельченко називає побудова інноваційних бізнес-моделей повинна відбуватися на основі інтегрованого стратегічно-орієнтованого підходу, який ураховуватиме взаємозв'язок довгострокових цілей розвитку підприємства з його внутрішнім і зовнішнім середовищем, ефективного функціонування бізнес-процесів та їх взаємодії [42].

А. Горданова та С. Слабинський інноваційною бізнес-моделлю називають спосіб поєднання факторів бізнесу (капітал, праця, матеріальні ресурси) у ланцюжок створення нової споживчої цінності (інноваційного продукту), за рахунок застосування передових технологій, нових матеріалів та видів ресурсів, методів управління та/або наукових знань [10].

Виходячи з вище розглянутих визначень поняття «інноваційна бізнес-модель», необхідно запропонувати власне бачення даного терміну. Це метод ведення бізнесу, суть якого полягає у поєднанні ключових факторів розвитку на основі стратегічного підходу задля отримання конкурентних переваг та максимального прибутку.

Бізнес-модель інноваційного розвитку компаній, з точки зору Г. Швиданенко та Н. Ревуцької, повинна базуватись не тільки на використанні зовнішніх можливостей і сильних сторін як основи конкурентних переваг, а й на реалізації внутрішнього її потенціалу, в першу чергу ключових компетенціях підприємства [71].

Ключові компетенції, з точки зору С. Прядко, формуються як комбінація інтелектуальних ресурсів (людського капіталу) та організаційного капіталу, є джерелом створення ринкового капіталу і відображають здатності соціально - економічної системи ефективніше конкурентів використовувати не тільки наявні, а й створювати відсутні ресурси (рис. 1.1).

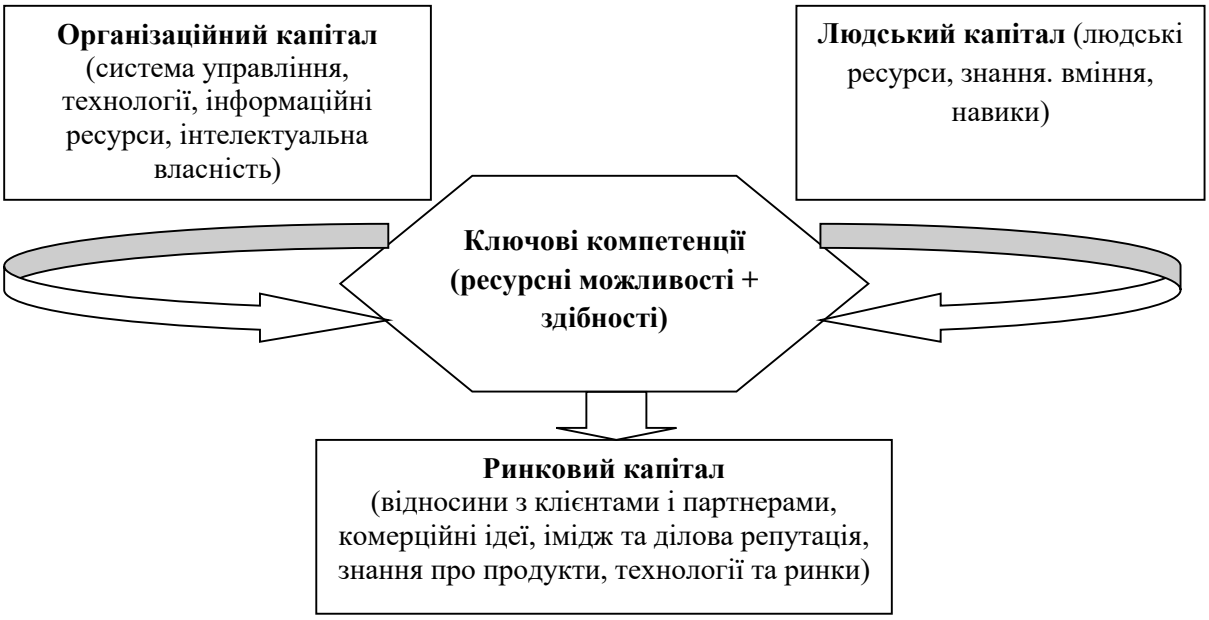

Рисунок 1.1 – Джерела формування ключових компетенцій на рівні компанії [47]

З рис.1.1 видно, що основними джерелами ключових компетенцій є людський, організаційний та ринковий капітал.

Ю. Лапигін виділив основні фактори ключових компетенцій (рис.1.2).

Цінність для споживача відбивається в найбільшому внесок в сприйняту споживачем цінність продукції. Наприклад, репутація компанії «Адідас» як виробника кращих спортивних кросівок в світі виділяє її на тлі конкурентів.

Диференціація конкурентів передбачає, що організація на тлі конкурентів володіє унікальними навичками.

Кругозір як ключова компетенція полягає в здатності компанії використовувати свої ключові компетенції для виходу на нові ринки.

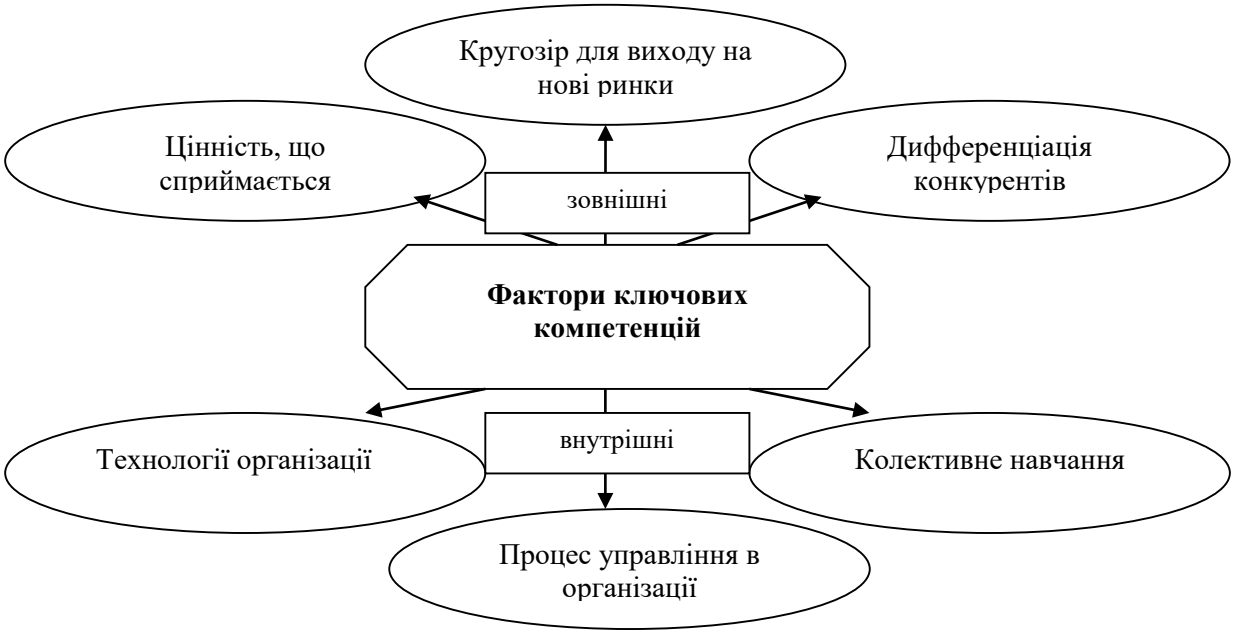

Рисунок 1.2 – Фактори ключових компетенцій [32]

Що стосується технологій компанії, то тут необхідно виділити і технологічне обладнання, і унікальну документацію, і технологічні ноу-хау самих працівників.

Колективне навчання являє собою відображення багаторівневого, багатофункціонального і командного навчання. А здатності забезпечувати раціональну циркуляцію інформації свідчать про ефективність управління в компанії [31].

Основними принципами інноваційного бізнес-моделювання Є. Ільченко називає такі [22]:

ігнорувати статус кво (домінуючу галузеву логіку);

забувати про минуле;

не звертати увагу на конкурентів;

кинути виклик ортодоксальності;

генерувати велику кількість ідей;

дозволити собі помилятися.

Ціллю будь-якої інновації бізнес-моделі є злам домінуючої галузевої логіки таким чином, щоб клієнт отримав ще більше цінностей, а компанія конкурентні переваги і ще більше прибутку.

М. О. Кравченко виділив три функції бізнес-моделей інноваційного розвитку компанії [28]:

стратегічні функції: визначення місії, стратегічного бачення та можливостей розвитку компанії на існуючому та перспективних ринках; забезпечення реалізації стратегії; вивчення майбутніх пріоритетів споживачів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення унікальності компанії на ринку.

операційні функції: забезпечення оптимального розподілу існуючих та орієнтація на мобілізацію нових потенційних ресурсів; організація ефективної системи бізнес-процесів компанії; формування, використання та розвиток інтелектуального капіталу; ідентифікація та реалізація ключових компетенцій компанії; перетворення інновацій у додану вартість та відображення їх цінності, яка відповідає пріоритетам споживачів.

фінансові функції: генерування доходів і прибутку; залучення капіталу інвесторів; збільшення ринкової вартості та прибутковості компанії [Кравченко, с.139].

Оскільки конкретні форми компонентів бізнес-моделі, їх взаємозв’язок та комбінації механізмів дії майже безкінечні, то можна виділити велику кількість типів бізнес-моделей інновацій.

В залежності від методики формування бізнесу М. Однорог, Т. Житник та Т. Понедільчук запропонували виділити 2 методичні підходи [41]:

концепція «входу-виходу» (В-В) – передбачено фокусування на наявності і дефіцитності ресурсів, що залежить від умов та обмежень зовнішнього середовища;

ресурсний підхід.

Проаналізував теоретико-практичну базу бізнес-моделей інноваційного розвитку, Л.Федулова виділила три найбільш задіяні типи інноваційних бізнес-моделей (ІБМ) [62]:

інтеграційна – передбачено повний контроль інноваційного процесу для того, щоб отримати левову частку прибутку. Особливістю є значна частина первинних витрат;

диригування – започаткована на співробітництві з іншими компаніями на основі системи управління взаємовідносинами або управлінні мережею партнерів, кожний з яких зацікавлений у найкращих результатах. Диригенти розподіляють ризик і прибуток зі своїми партнерами, але зіштовхуються з небезпекою перетворення партнера в конкурента (Apple, Boeing); особливістю є технологічні переваги координаторів мережі;

ліцензування – усе більше компаній бажають одержувати прибуток від своїх ідей та інтелектуальних активів, не вкладаючи кошти в комерціалізацію; особливістю є володіння технологічністю.

Отже, кількість бізнес-моделей практично нескінченна, однак в кожній галузі можна виділити певні моделі, яким характерні загальні ознаки.

Так, наприклад, в електронній комерції більшість основних операцій можуть бути класифіковані за п’ятьма типами бізнес-моделей, характеристику яких наведено у табл. 1.2.

З даних табл. 1.2 можна зробити висновок, що існує нова форма інновацій, яка відрізняється від продуктових чи технологічних інновацій. Її можна назвати інновацією процесів, яка потребує великих витрат на НДДКР. Ця нова форма інновацій зосереджена на способі ведення бізнесу, тобто на бізнес-моделі.

Важливими характеристиками будь-якого типу моделей є [50]:

ефективність,

гнучкість;

інноваційна орієнтованість.

Кожну бізнес-модель сучасного підприємства повинні пронизувати інновацій. Саме впровадження інновацій, відкритість до нововведень забезпечує додатковий приріст доданої вартості.

Таблиця 1.2 – Основні типи бізнес-моделей в електронній комерції [56]

Бізнес-модель інновації	Типовий представник на ринку	Компетенція	Основне джерело прибутку
Торгівля	Yahoo Mall, Aliexpress, Ozon, Wildberries, Uber, Market	Купівля-продаж	Спреди, комісія за рекламу, комісія за транзакції
Обробка інформації	Google, Baidu, WhatsApp, Messenger, Skype	Обробка, доставка, класифікація, пошук інформації	Плата за рекламу
Розважальний контент	Youtube, Twitch, Music, KK Box, Netflix	Звернення до ресурсу	Членські внески, плата за рекламу
Соціальні новини	Twitter, Facebook, VK, WeChat	Сприяння міжособистісному спілкуванню	Реклама, прибуток від додаткових послуг
Побутові послуги	Travelata, Sberbank Online, Pecom	Підвищення зручності обслуговування або доданою вартості	Прибуток від послуги, плата за рекламу

При цьому слід зазначити, що ефективність бізнес-моделей забезпечується за рахунок постійного розвитку внутрішніх можливостей підприємства, узгодженості роботи та оптимізації побудови основних елементів.

Отже, бізнес-модель описує те, як підприємство отримує доходи, як побудована вся діяльність, створюється додаткова цінність. Кожне підприємство має бізнес-модель, відповідно до якої здійснюється виробничо-господарська діяльність. В сучасних умовах для успішної діяльності, комплексна бізнес-модель компанії має бути інноваційно-орієнтованою. Це та бізнес-модель, яка заснована на широкому впровадженню інновацій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність бізнесу.

Далі надамо характеристику та розглянемо методичні підходи до процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства.

1.2. Характеристика та методичні підходи до процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства

У епоху глобалізації, прискорення НТП і дедалі більше нестабільного ділового середовища найважливішим чинником, що визначає успіх чи невдачу компанії, є не технологія, а бізнес-модель.

Існують різні підходи до процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства. Так, механізми формування бізнес-моделей під час впровадження інновацій В. Іваницький узагальнив за 4 підходами (рис. 1.3).

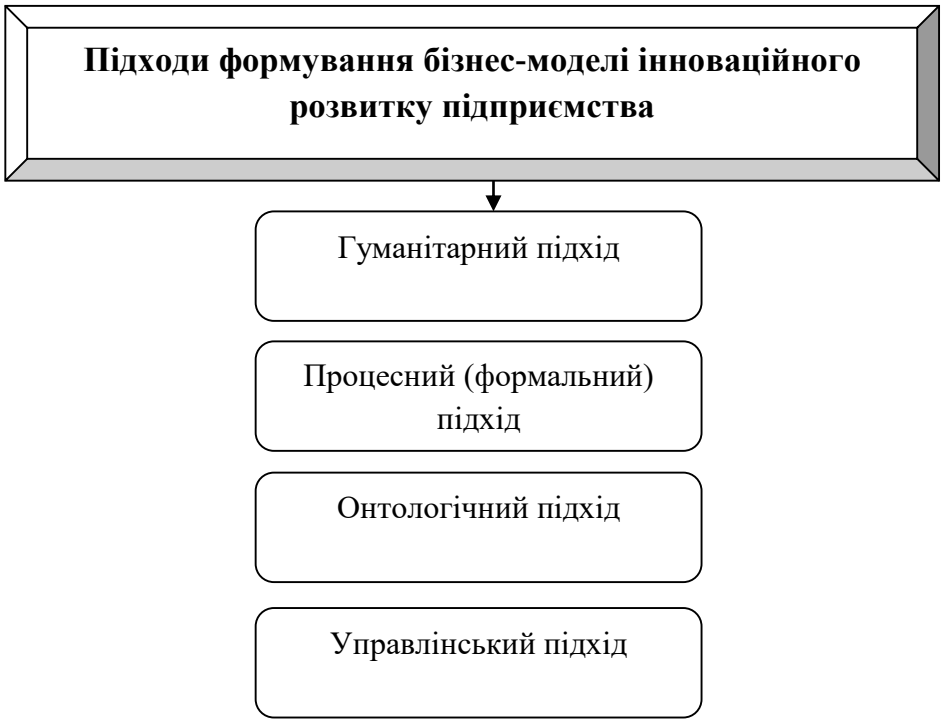

Рисунок 1.3 – Підходи формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства [22]

Розглянемо детальніше основні підходи, наведені на рис. 1.3.

Так, при гуманітарному підході бізнес-модель компанії визначають як спосіб її функціонування на основі поєднання стратегії, взаємозв'язків з постачальниками та споживачами, ланцюгів створення вартості, організаційної структури, здібностей, компетенції та ресурсів компанії.

Формування бізнес-моделі при процесному (формальному) підході базується на методології реінжинірингу бізнес-процесів, сутність якої полягає в описі бізнес-моделі як сукупності взаємозалежних процесів, що утворюють певну ієрархію. Структуру бізнесу за процесним підходом можна представити у вигляді трьох основних складових моделей: організаційної, що формалізує структуру підприємства, функціональної, що відображає його бізнес-процеси, та інформаційної, що надає схему формування та руху інформаційних потоків.

Онтологічний підхід походить від процесного підходу та є тісно пов'язаним із розробкою та впровадженням на підприємствах комплексних автоматизованих корпоративних систем управління, а також появою нової сфери менеджменту – управління знаннями [45].

Управлінським підходом передбачено розробку бізнес-моделі підприємства на основі синтезу базових положень гуманітарного та процесного підходів у контексті зручності забезпечення комплексного управління проєктами [].

Існує багато різноманітних точок зору на процеси формування бізнес-моделей, їх основні елементи тощо. Ключові ідеї створення бізнес-моделі представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні наукові підходи до створення бізнес-моделі

Вчені	Основна ідея підходу
О. Остервальдер, І.Піньє [44]	Побудова моделі ґрунтується на 9 структурних блоках (Канва бізнес-моделі), які можуть бути модифіковані залежно від специфіки ведення бізнесу.
Ч. Кім, Р Моборн [84]	Створення моделі ґрунтується на тому, що «світ бізнесу можна умовно розділити на простори двох різних типів — червоні та блакитні океани»
Г. Чесбро [74]	Створення бізнес-моделі на основі створення взаємозв'язку між ідеєю (технологією) та економічним результатом. Бізнес-модель головним чином враховує «зовнішні» ідеї та підходи.
М. Майнка [38]	Найважливіші складові бізнес-моделі: позиціювання компанії в галузевій бізнес-системі; модель прибутку; інноваційна складова бізнесу.
Г. Хемел [83]	При побудові бізнес-моделі має враховуватися минуле підприємства та здатність до інновацій.

Отже, з даних табл. 1.3 у можна зробити висновок, що у літературі спостерігається різноманіття систем та методів формування бізнес-моделі. Деякі фахівці спираються на аналіз існуючих процесів, що відбуваються на підприємстві, інші в основі створення моделі розглядають думки споживачів, багато хто орієнтується на роль відкритих інновацій.

Можна констатувати, що при створенні конкурентної інноваційної бізнес-моделі необхідно її блоки опрацьовувати з нової точки зору, що відрізняється від усталених шаблонів.

Успіх не з'являється зненацька, він – результат наполегливої праці, правильної стратегії та, як показують О. Остервальдер і І. Піньє, інноваційної бізнес-моделі. Так, завдяки успішній бізнес-моделі компанія LEGO стала лідером на ринку іграшок, Google – найпопулярніший пошуковий сайт у світі й майданчик для онлайн-реклами, а Skype – найбільший оператор міжнародного голосового зв'язку. І це не одиничні приклади тих, «кому вдалося». А об'єднують їх революційні бізнес-моделі, свіжі ідеї, інноваційність, уміння змінювати правила гри й іти на ризик [44].

Конкуренція від продукту, його ціни і якості вже перейшла на рівень бізнес-моделей. І чим продуманішою і досконалішою буде бізнес-модель, тим більше шансів матиме компанія для виграшу в конкурентній боротьбі [44].

Бізнес-модель компанії обґрунтовує причини, завдяки яким створюється і утримується цінність для стейкхолдерів, тобто осіб, зацікавлених у діяльності компанії.

О. Остервальдер та І. Піньє розробили зручний інструмент, який повсюдно використовується в сучасному успішному бізнесі – це шаблон бізнес-моделі або «канва», що складається з дев'яти ключових структурних блоків.

Основні структурні блоки запропонованого О. Остервальдером та І. Піньє шаблону наведено на рис. 1.4.

Рисунок 1.4 – Основні структурні блоки шаблону бізнес-моделі за О. Остервальдером та І. Піньє [44]

Отже, для побудови нової бізнес-моделі необхідно [84]:

визначити групи одержувачів (якщо одержувачі суттєво відрізняються один від одного, необхідно створити різні групи).

дослідити яку цінність компанія надасть своїм клієнтам, тобто яку проблему клієнта вона вирішить або яку потребу клієнта вона задовільнить.

визначити як компанія дійде до клієнта з пропозицією. Через канали: спілкування; розподілу; продаж.

створити відносини з окремими групами клієнтів, вони повинні бути індивідуально адаптовані до кожної групи.

визначити, з яких джерел надходитиме дохід компанії, а дохід – це результат реалізації вартості, запропонованої клієнту.

проаналізувати, які активи необхідні підприємству, щоб воно могло виконувати поставлену місію.

виділити ключові види діяльності, з яких складається реалізація місії компанії.

визначити, яких ключових партнерів можна залучити. Деякі активи можуть бути у власності бізнес-партнера, деякі види діяльності можуть бути передані на аутсорсинг тощо.

Останній елемент моделі, тобто структура витрат бізнесу, залежить від вищезазначених елементів [75].

В цілому шаблон дозволяє не лише структурувати і описати бізнес-модель компанії, але і порівняти її з іншими компаніями-конкурентами для виявлення ключових конкурентних переваг. Ю. Волощук виділив компоненти інноваційної бізнес-моделі, взаємозв'язок яких наведено на рис. 1.5.

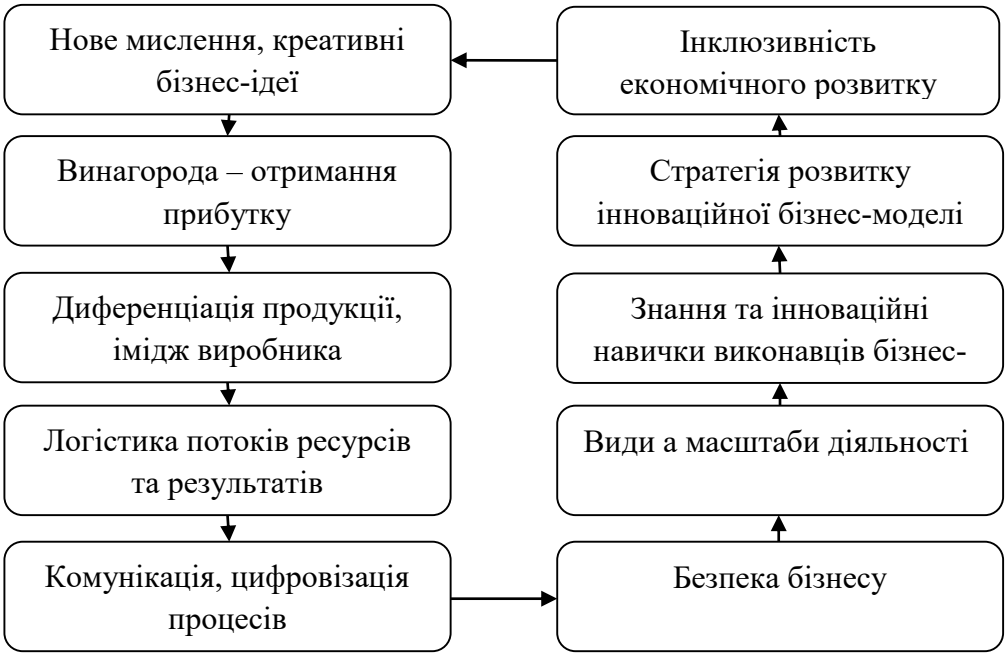

Рисунок 1.5 – Компоненти інноваційної бізнес-моделі [9]

Н. Терешкина виділила 4 основних компонента бізнес-моделі інновацій на прикладі успішних компаній [56]:

представлення абсолютно нових продуктів/послуг, створення нових галузей, нові способи реалізації вже існуючих продуктів/послуг.

умова, коли бізнес-модель організації значно відрізняється від інших компаній, принаймні по ряду елементів, а не за вузьким переліком ознак.

концептуальне бізнес-мислення, яке позитивно відбивається на показниках рентабельності, доходу, конкурентній перевазі тощо.

безліч стратегій конверсії та варіантів дій шляхом створення ціннісних речень.

Найважливішими складовими бізнес-моделі з точки зору В. Маркової є наступні [37]:

позиціювання компанії в галузевій бізнес-системі, що дає уявлення про те, як бізнес створює додану вартість, забезпечуючи свій розвиток;

модель прибутку, що показує, як компанія отримує прибуток, створюючи цінність для споживачів, яка перевищує витрати компанії;

інноваційна складова бізнесу, що пояснює, як нові продукти, технології, організаційні інновації створюватимуть економічну цінність для споживачів, самої компанії, її акціонерів і партнерів (зацікавлених груп).

При побудові бізнес-моделі інноваційного розвитку, А. Руст та В. Суязов особливу увагу пропонують приділяти бізнес-процесам інноваційної діяльності. Для визначення змісту бізнес-процесу інноваційної діяльності можна скористатися підходом до проєктування будь-яких адміністративних бізнес-процесів. Це проєктування включає низку етапів [77].

На першому етапі визначаються початкові позиції компанії шляхом структурування первинних процесів, які мають вирішальне значення для банківської діяльності. Тут слід визначити методи адміністрування та механізм управління кожного з них. Ця задача може бути вирішена шляхом опису продуктів, що є результатом даного процесу, а також визначення стадій виконання та контролю операцій; постадійних процедур управління.

На другому етапі дається визначення інформаційного забезпечення. На основі аналізу структурованих первинних процесів здійснюється формалізація інформації, необхідної для вдосконалення первинних бізнес-процесів за стадіями організації, продуктами, технологіями, з урахуванням специфіки продажу. Для вирішення цього завдання потрібно виявити всі можливі параметри продуктів первинних процесів та їх затребуваність зовнішніми та внутрішніми

користувачами, визначити фактори затребуваності, виявити взаємозв’язки факторів та стадій бізнес-процесів, визначити контрольні змінні параметрів, критерії якості інформації, засоби її контролю та документування.

На етапі здійснюється проєктування логічної структури потрібна інтеграція інформації, отриманої на перших двох етапах, яка б забезпечити структурування власне бізнес-процесу інноваційної діяльності, спрямованої на розвиток продуктового ряду, технології, організації та комунікації первинних процесів.

На четвертому етапі проводиться проєктування фізичної структури бізнесу.

На основі проєкту логічної структури бізнес-процесу формується організаційна структура функціонування процесу, де визначено учасників (підрозділи та фахівці), які здійснюють конкретні функції щодо реалізації виявлених раніше процедур; взаємозв’язки між ними; формати результатів взаємодії учасників у рамках циклу появи та типізації інновацій. Саме на цій стадії формується нова модель організації первинного процесу. Вона формалізується в регламентах технологічного процесу, прийняття рішення та трудових прийомів, регламентах виконавчих та контролюючих дій, оцінки результатів, стимулах, що визначаються не тільки результатом первинних процесів, а й результатом інноваційної діяльності.

Зрештою, на заключному етапі відбувається типізація інновації. Тут відбувається перетворення інноваційного продукту даного процесу інноваційної діяльності на типовий продукт. Процес організації та технології його виробництва вже зазнали необхідних змін, що враховують усі ітерації від створення до надання продукту користувачеві, і на даний момент удосконалено. Типізація інновацій є підставою для початку бізнес-процесу інноваційної діяльності, спрямованого на подальше покращення первинних бізнес-процесів як з погляду їх результату, так і з точки зору організації, технології та просування споживачеві [78].

Отже, існують різні точки зору та підходи до процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства. Кожне підприємство самостійно обирає як йому формувати власну бізнес-модель інноваційного розвитку зважаючи на стан зовнішнього середовища та наявність відповідних

ресурсів. Тому в основу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства повинен бути закладений аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.3 Досвід формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства у країнах ЄС

Інновації необхідні компаніям, щоб вижити в мінливому світі. Можна навести багато прикладів транснаціональних корпорацій, які втратили лідируючі позиції на ринку через інноваційну стагнацію. Однак є й ті, хто чудово знає, який момент використати для внесення творчих змін у звичні схеми ведення бізнесу [77].

Інновація в бізнес-моделі означає створення вартості та отримання конкурентної переваги шляхом зміни операційної моделі бізнесу. Це стосується вибору пропозицій продуктів або послуг, моделі доходів і цільового сегмента ринку, а також зосередження на збільшенні прибутковості. Час від часу багато компаній довільно змінюють свої бізнес-моделі, щоб адаптуватися до мінливого бізнес-середовища та вимог ринку. Часто у компаній просто немає іншого вибору. Необхідність адаптації до нових реалій стає ще гострішою під час пандемії коронавірусу – часто впровадження інновацій не тільки допомагає компаніям вижити, але й суттєво впливає на розвиток бізнесу [78].

За даними HBR, з 2000 року 52% компаній зі списку Fortune 500 є банкрутами, викуплені або не існують, а 75% будуть замінені до 2027 року. Це тому, що компанії не вносять необхідних змін заздалегідь, щоб адаптувати їх до змін. що відбуваються в їхньому оточенні. Інновації в бізнес-моделі можуть не тільки стимулювати зростання компанії, але й приносити користь споживачам, здешевлюючи продукти та послуги та надаючи більшу цінність для користувача. Тепер вони також є вимогою часу. За даними BCG, за останні 50 років тривалість життя бізнес-моделі в середньому скоротилася з 15 до 5 років [77].

Революційні інновації в бізнес-моделях у переважній більшості випадків є результатом цифровізації. Дослідники групи МкКінсі висунули «Концепцію 4 архетипів виробництва», якими вони позначали виробництва з різними типами бізнес-моделей, які задавали різні джерела інновацій. Врахування такого моменту при розробці державних інноваційних стратегій було основною підставою для їх ефективності.

При цьому виділяючи різні БМ та архетипи, експерти виходили з відмінностей структур витрат на різних виробництвах, що дозволяло їм виділити наступні архетипи [73]:

архетип «З опорою на науку» позначав сектори, у яких інновації були результатом освоєння наукових відкриттів.

архетип «З опорою на інжиніринг» об'єднував виробництва, де інновації проводили на базі know-how та/або їх інтеграції зі знаннями та технологіями. Головним джерелом таких інновацій вважалися контакти з постачальниками та партнерами.

архетип «С опорою на споживача» охоплював виробництва, де інновації виникали переважно у відповідь на ринкові імперативи. Джерелом інноваційної активності в них був попит на нові продукти та послуги, а також стимулююче підприємницьке середовище.

архетип «З опорою на ефективність» включав сектори, де інновації спиралися на вдосконалення виробничих процесів, продуктового дизайну та ланцюгів постачання.

Дослідження МакКінсі показувало, що на виробництвах архетипу «З опорою на науку» інновації стримував тривалий період виробництва знань та їх перетворення на новий комерційний продукт. Ці строки перевищували аналогічні показники розвинутих держав через невисоку якість наукової діяльності; нестачі талановитих кваліфікованих спеціалістів; слабкий захист інтелектуальної власності; обмежених інвестицій у НДДКР приватного сектору; недостатнього та неефективного державного фінансування, а також складних та заплутаних процесів адміністративних узгоджень при освоєнні нововведень [32].

Для виробництв архетипу «З опорою на інжиніринг» головною перешкодою інноваціям називали нездатність бізнесу помітити та освоїти нові ідеї та/або шляхи їх отримання через нестачі потрібної підготовки, здібностей чи можливостей вчитися.

Архетип «С опорою на споживача» ускладнювала нездатність бізнес-діяльності задовольняти зростаючий попит продукції підвищеної якості, що посилювалась під впливом зарубіжної конкуренції. Для подолання цієї перешкоди рекомендувалося розвивати сектор послуг та створювати нові ринки, активізувати міжнародні операції національного бізнесу та створення конкурентоспроможних брендів на глобальному рівні

Для архетипу «З опорою на ефективність» основні проблеми проведення інновацій пов’язували із труднощами переходу на провадження «Industry 4.0», коли слабке володіння сучасними цифровими технологіями не дозволяло широко використовувати know-how та знаходити нові можливості екосистеми для підвищення ефективності виробництва та зміцнення на ринку [15].

Важливіше не створювати інновації заради інновацій, а шукати спосіб, механізм для підприємства , завдяки якому компанія забезпечить своє безперервне зростання. З цієї точки зору, першим кроком до розробки прибуткової бізнес-моделі буде відповідь на питання, яку потребу задовольняє пропозиція [75].

Оскільки кожна успішна бізнес-модель є унікальною, складно визначити загальні стандартні алгоритми, здатні забезпечити «правильний» вектор розробки бізнес-інновацій на перспективу. Разом з тим можна виділити низку основних напрямів, у руслі яких розвивалися зміни, що вже призводили до сучасних творців інноваційних БМ до успіху на ринку [7].

Перший із таких напрямів – переосмислення підходів до задоволення цільової потреби, яка спочатку закладалася в основу традиційної БМ, яка домінує в даній галузі (включаючи можливу переоцінку потреби, цільової групи споживачів тощо). Підсумком переоцінки може стати, наприклад, переорієнтування бізнес-моделі компанії з виробництва продуктів надання послуг або досягнення певних результатів, важливих для цільової аудиторії споживачів. Так, визнаний світовий

лідер на ринку професійного будівельного електроінструменту Hilti, який можна купити на tehno-stil.com.ua (базується в Ліхтенштейні) в умовах конкурентного тиску, що різко посилився, з боку азіатських суперників (насамперед з Китаю) радикально змінив свою бізнес-модель, переключившись зі звичайного продажу продукції на продаж послуг з управління інструментальним парком замовника [березной].

Довгий час працюючи з будівельними фірмами у різних країнах, Hilti чітко усвідомила найгостріші проблеми своїх споживачів, пов'язані з використанням електроінструменту.

По-перше, купівля широкої номенклатури такого інструменту, необхідного на кожному будмайданчику, справа дуже дорога і потребує серйозних стартових витрат.

По-друге, весь парк електрообладнання потребує постійного нагляду та управління, щоб підтримувати його в робочому стані та забезпечувати належну безпеку та швидку доступність.

Зрештою, по-третє, будівельники нерідко змушені закуповувати особливо дорогі інструменти, які необхідні, але використовуються рідко.

Відповідно до нової бізнес-моделі Hilti ефективніше задовольняє потреби клієнтів будівельної галузі у якісному електроінструменті. Тепер компанія не продає свій електроінструмент, а здає в оренду. При цьому вона гарантує клієнтам, що отримають потрібні інструменти в потрібній кількості і в потрібний час, а також бере на себе своєчасне оновлення всього парку обладнання.

Нова модель, зрозуміло, передбачала повну перебудову роботи самої Hilti, включаючи формування нових компетенцій у сфері управління величезним складським господарством, складної транспортної логістики, ведення систем управління клієнтським парком електроінструменту тощо та зросли доходи [12].

Перехід до філософії та практики від закритих до відкритих інновацій змінює та суттєво розширює основні підходи до бізнес-моделювання інноваційного процесу, які з однаковою часткою ймовірності можуть бути досить успішними.

Як ілюстрацію різних підходів до формування ефективних бізнес-моделей відкритих інновацій наведено приклад широко відомої і високоприбуткової інновації – мультимедійні комп'ютери (телефони) серії N (Nokia) [18].

Компанія діє на розвинених товарних ринках, де вважається, що прорив може бути зроблений лише завдяки кардинальному оновленню продукції та створенню речей з унікальними особливостями чи родзинкою. При компанія свого часу зіткнулася з проблемами в бізнесі під час здійснення НДДКР і комерціалізації проєктів.

Дослідження досвіду випуску Nokia серії телефонів N є цікавим через особливості просторової організації проєкту НДДКР, а також досвід подолання синдрому «винайдено не тут», з яким стикаються багато фірм при географічному розосередженні бізнесу, виробництва або досліджень. З цією проблемою зіштовхнулося свого часу і керівництво Nokia – головний офіс Nokia розташований у Фінляндії. Через периферійне розташування країни Nokia було необхідно глобально розмістити ноу-хау та організувати інноваційну роботу у багатьох різних країнах та регіонах.

Головною метою Nokia за такої просторової схеми побудови НДДКР є контролювання продуктивності та ефективності окремих проєктів НДДКР по країнах та регіонах.

Інноваційний успіх Nokia зосереджено на поведінковому рівні. Унікальністю Nokia є створення глобальної широкої інноваційної мережі для розробки та випуску перших телефонів серії N. На когнітивному рівні великих проблем для розуміння необхідності відкритих інновацій не було і немає, оскільки, як уже зазначалося, центральний офіс та головні дослідні лабораторії Nokia знаходяться у Фінляндії. Єдиною можливістю залучити найкращі інженерні мізки – зробити це через партнерство. Тому менеджери Nokia, відповідальні за отримання прибутку та здійснення НДДКР, побудували систему розвитку конкурентних переваг за допомогою лідерства процесу. У цьому випадку ресурси збираються з різних джерел, потім комбінуються з внутрішнім генерованим знанням і виходить новий продукт [10].

Кожен приклад успішних відкритих інновацій є специфічним і містить унікальні відмінні риси: Nokia – це глобальні географічні масштаби проєкту НДДКР, а, наприклад, Nintendo – культурологічний або подійний маркетинговий підхід у пропозиції нового продукту, тоді як Apple – це надихаюче лідерство.

Отже, компанії можуть і повинні слідувати власній стратегії, яка може бути охарактеризована відповідно до моделі порядку цінностей. Згідно з цією системою поглядів, компанії повинні вибрати одну з кількох цінностей і діяти на її досягнення послідовно і рішуче, щоб бути успішним у бізнесі.

Наприклад, якщо у компанії Apple цінністю є лідерство продукту, у фірми Nintendo – це тісний зв'язок зі споживачем, а у компанії Nokia – це, в першу чергу, операційна перевага.

Лідерство продукту проявляється у дуже сильному упорі на інновації та брендовому маркетингу. Компанії використовують цю стратегію, щоб діяти на динамічних ринках, де технології та переваги споживача постійно розвиваються. Щоб вижити у цьому бізнесі, акцент має робитися на постійному розвитку та прибуткових інноваціях – навіть якщо це означає знищення власного продукту [62].

Брендинг часто проявляється у дизайні продукту та НДДКР. Виробничі процеси в такій бізнес-моделі націлені на скорочення часу потрапляння продукту на ринок. Продукти мають серйозні переваги, оскільки прибуток має бути отриманий у короткі терміни.

Тісний зв'язок із споживачем ставить його в центр щоденної роботи компанії. Фірми, які використовують цю стратегію, повинні приділяти максимальну увагу споживачеві та всьому комплексу послуг, що надаються йому. Удосконалення, нововведення, розробки націлені на індивідуальних споживачів, їхні невеликі групи та вузькі сегменти ринку. Компанії повинні як надавати продукти та послуги вчасно, так і випереджати очікування споживача. Інформація, якою споживачі діляться з виробниками/постачальниками послуг, яким вони довіряють, є ключовою у розвитку продуктів і становить велику цінність. Отже, акцент у роботі робиться на менеджменті, спрямованому споживачів [28].

Операційна перевага спирається на відмінно скоординоване керування та максимальне використання джерел інновацій. При цьому часто така бізнес-модель відкритих інновацій дозволяє надавати продукти розумної якості за низькими цінами. Акцент робиться на ефективність та оптимізацію виробничих процесів у рамках системного менеджменту. Фірмі не потрібні ні реклама, ні особливі якості продукту (у тому числі унікальні), оскільки єдина річ, яка береться до уваги, – це обсяг виробництва та обсяг прибутку [41].

HomeBuy, британська державна програма, яка у 2009 році використала шаблон моделі «пайова власність», в основі якої закладено концепцію пайового володіння власністю. Клієнтам пропонуються дві схеми на вибір:

кредит у розмірі 20% від вартості житла, що надається державою та забудовником, частину вартості, що залишилася, клієнти покривають за рахунок власних заощаджень та іпотечного кредиту;

спільне володіння, при якому клієнти купують частку в нерухомості в розмірі від 25 до 75%, а частку, що залишилася, викуповує житлово-будівельне товариство, яке стягує орендну плату за житло в залежності від розміру початкового внеску [15].

В умовах високих цін на нерухомість HomeBuy пропонує громадянам, які в іншому випадку не могли б дозволити собі купівлю будинку, можливість стати власником нерухомості за допомогою комбінації урядової субсидії та співробітництва між забудовниками та житлово-будівельними кооперативами. Відповідним чином продумано і схеми погашення кредитів. Володіючи власною часткою в об’єкті нерухомості, клієнти виграють від будь-якого підвищення вартості у пропорційному співвідношенні; до того ж всі додаткові частки, що купуються ними, пропонуються за поточною ринковою ціною. Рентний дохід та урядова субсидія надають всій схемі надійності, надаючи шанс стати власниками будинку тим громадянам, які в іншому випадку були б позбавлені такої можливості.

«Пайова власність» відмінно підходить сферам, де люди готові ділити активи. Цей шаблон набуває життєздатності і навіть привабливості, коли активи

підвищуються в ціні. Шаблон зазвичай знаходить застосування в авіаційних перевезеннях та нерухомості. У обов'язковому порядку бізнес-модель підприємства повинна мати графічне відображення, що є передумовою її вдосконалення. Для цього у практиці менеджменту існує декілька методів побудови бізнес-моделі, зокрема найпоширенішим є використання таких методів як «канва» та «8 кубиків». Побудову бізнес-моделі за допомогою «канви» запропонували О. Остервальдер та І. Пін'є (рис. 1.6).

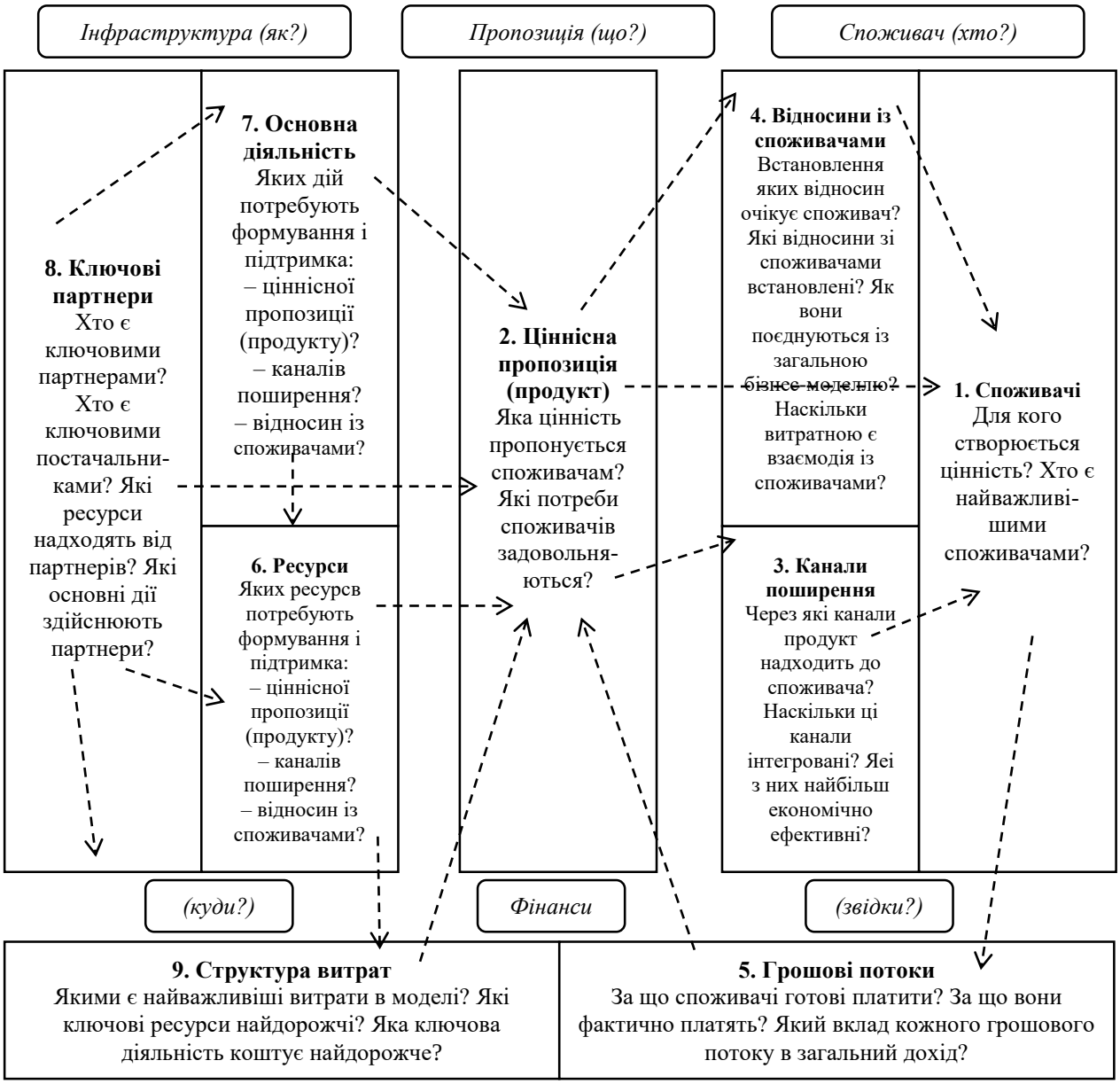

Рисунок 1.6 – «Канва» побудови інноваційної бізнес-моделі [44]

Незважаючи на те, що кожне підприємство має власну унікальні бізнес-модель, ряд науковців виокремили 5 основних типів бізнес-моделей в залежності від галузевої приналежності підприємства: модель «бритви і леза», модель франчайзингу, модель Business-to-Consumer, модель єдиного вікна, модель орендодавця. Їх характеристика наведена на рис. 1.7.

Рисунок 1.7 – Популярні бізнес-моделі підприємств [44]

Бізнес-модель «Підписка» дозволяє клієнтам регулярно отримувати товари та послуги. Компанія укладає з клієнтом договір, в якому обумовлено частоту та тривалість надання послуг. Клієнти оплачують послуги або заздалегідь або через рівні інтервали, як правило, щомісяця або щорічно. Передплата цінується клієнтами, оскільки їм не потрібно постійно забивати голову покупками окремих товарів чи послуг, а це економить час і гроші.

Потенціал передплати відкрила для себе швейцарська фірма Blacksocks, девіз якої звучить так: «Підпишись на шкарпетки: позбудься мук легко і просто». За регулярну плату клієнти щороку отримують від трьох до шести пар шкарпеток через певний час. Аналогічним чином можна замовити й інші предмети одягу - білизну та сорочки. Компанія, заснована в 1999 р., чудово почувається завдяки обраній бізнес-моделі. Понад 50 тис. клієнтів у 75 країнах встигли за цей час придбати понад мільйон пар шкарпеток. Один із секретів успіху – емоційність при продажі такого звичайного продукту, як чорні шкарпетки [19].

Інновації найчастіше являють собою різновид того, що вже існує в іншій галузі, іншому контексті чи іншому ринку. Немає необхідності винаходити велосипед із кожним проєктом чи інноваційним починанням. Винахід велосипеда – зазвичай глухий шлях, адже він ігнорує чужий досвід. Тому доцільніше надихатися зробленими раніше відкриттями. Дослідження показують, що близько 90% усіх успішних інноваційних бізнес-моделей по суті поєднують у собі в тому чи іншому вигляді елементи існуючої бізнес-моделі.

Таким чином, можна зробити висновок, що у кожної компанії є власний досвід формування бізнес-моделі інноваційного розвитку як у країнах ЄС, так і інших країнах. Головне – мати бажання та можливості перебудувати свою діяльність на розвинених ринках, збільшити частку на ринку за допомогою запуску нових продуктів, створити унікальний продукт, а не просто конкурувати за старими правилами.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних та практичних аспектів формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства можемо сформулювати наступні висновки.

1. Досліджено сутність, значення та класифікація бізнес-моделей інноваційного розвитку сучасних підприємств. Бізнес-модель описує те, як підприємство отримує доходи, як побудована вся діяльність, створюється додаткова цінність. Кожне підприємство має бізнес-модель, відповідно до якої здійснюється виробничо-господарська діяльність. В сучасних умовах для успішної діяльності, комплексна бізнес-модель компанії має бути інноваційно-орієнтованою. Це та бізнес-модель, яка заснована на широкому впровадженню інновацій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність бізнесу.

2. Надано характеристику та розглянуто методичні підходи до процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства. Існують різні точки зору та підходи до процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства. Кожне підприємство самостійно обирає як йому формувати власну бізнес-модель інноваційного розвитку зважаючи на стан зовнішнього середовища та наявність відповідних ресурсів. Тому в основу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства повинен бути закладений аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Розглянуто досвід формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства у країнах ЄС. У кожної компанії є власний досвід формування бізнес-моделі інноваційного розвитку як у країнах ЄС, так і інших країнах. Головне – мати бажання та можливості перебудувати свою діяльність на розвинених ринках, збільшити частку на ринку за допомогою запуску нових продуктів, створити унікальний продукт, а не просто конкурувати за старими правилами.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1 Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»

В умовах війни перед Україною існують нові виклики та загрози. Однією з найбільш актуальних, при наближенні зими, є енергетична безпека. Тому важливого значення набуває діяльність підприємств задіяних у газовидобувній сфері. Одним з лідерів України в даній сфері є акціонерне товариство «Укргазвидобування» (скорочена назва АТ «Укргазвидобування»). Саме дане товариство обрано об’єктом для дослідження. У табл. 2.1 наведемо базову характеристику об’єкту дослідження.

Таблиця 2.1 – Базова характеристика АТ «Укргазвидобування»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Акціонерне товариство «Укргазвидобування»
2	Скорочена назва підприємства	АТ «Укргазвидобування»
3	Юридична адреса	Україна, 04053, місто Київ, вулиця Кудрявська, будинок 26/28
4	Код ЄДРПОУ	30019775
5	Дата реєстрації	28.08.1998
6	Розмір статутного капіталу	4 080 768 868,35 грн
7	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
8	Форма власності	Недержавна власність
9	Основний вид діяльності:	06.20 Добування природного газу
10	Допоміжні види діяльності	06.10 Добування сирої нафти 08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар’єрів 09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу 43.13 Розвідувальне буріння
11	Кількість працівників	17 727
12	Контакти	office@ugv.com.ua тел.: (04427)23115
13	Генеральний директор	Романюк Олександр Миколайович

Зазначимо, що АТ «Укргазвидобування» є найбільшою в Україні газовидобувною компанією, яка створена у 1998 році шляхом злиття підрозділів АТ «Укргазпром» та окремих газодобувних підприємств України. Це дозволило створити потужну газовидобувну компанію, якою на разі є АТ «Укргазвидобування». Дане товариство є найбільшою газовидобувною компанією не лише в Україні, але й у Центральній та Східній Європі. В Україні АТ «Укргазвидобування» забезпечує близько 70 % видобутку природного газу. Також товариство спеціалізується на виробництві нафти, газового конденсату, вуглеводневої сировини та подальшою їх реалізацією.

АТ «Укргазвидобування» має замкнений цикл виробництва, оскільки самостійно здійснює розвідувальні роботи, подальший видобуток нафти, газу, вуглеводу, а також їх наступну переробку та постачання на ринок. АТ «Укргазвидобування» нині видобуток корисних копалин веде у 12 областях України, 99 районах та 300 територіальних громадах, на яких виявлено поклади газу та нафти. При цьому пошуково-розвідувальні роботи не припиняються та проводяться на предмет виявлення залягання нафти та газу. В цілому на АТ «Укргазвидобування» працює понад 17 тис. працівників. Також АТ «Укргазвидобування» є одним з найбільш системноутворюючих підприємств України, оскільки лише за 2020 р. товариство в державний бюджет сплатило майже 30 млрд.грн. Відтак, діяльність АТ «Укргазвидобування» має стратегічно важливе значення не лише для енергетичної безпеки країни, але й економічної.

Слід зазначити, що АТ «Укргазвидобування» на 100 % є дочірнєм підприємством НАК «Нафтогаз Україна». Структура АТ «Укргазвидобування» є розгалуженою, до складу товариства входить 11 філій:

газопромислове управління Полтавагазвидобування, яке проводиться діяльність по розвідуванні та видобутку газу на територіях Полтавської, Харківської, Дніпропетровської та Сумської областях. На разі дане підприємство має робочих 533 свердловин з яких видобувається природний газ;

газопромислове управління Шебелинкагазвидобування – розвідує та видобуває газ у Харківській, Луганській, Дніпропетровській, Полтавській та

Донецькій областях. Фонд діючих свердловин налічує 1671 об'єкт. Кількість виробничих об'єктів – 97 одиниць;

Газопромислове управління Львівгазвидобування – розвідує та видобуває газ у Львівській, Івано-Франківській, Волинській, Чернівецькій та Закарпатській областях. Фонд діючих свердловин налічує 458 об'єкти. Кількість виробничих об'єктів – 47 одиниць;

УкрНДІгаз – центр науково-технічної компетенції, що забезпечує науковою, проєктною і нормативною документацією повний цикл виробничої діяльності Укргазвидобування;

бурове управління Укрбургаз є найбільшим буровим підрозділом в Україні. Виконує роботи з буріння розвідувальних та експлуатаційних наземних свердловин;

УГВ-Сервіс – нафтосервісний підрозділ, виконує внутрішньосвердловинні операції на родовищах компанії – капітальний ремонт свердловин, операції з гідророзриву пластів, колтюбінгові операції, цементування свердловин. Має сучасну базу з виробництва та обслуговування обладнання;

Укргазпромгеофізика – виконує промислово-геофізичні дослідження в межах розвідки, розробки нафтогазових родовищ і видобування вуглеводневої сировини, здійснює будівництво, буріння і ремонт виснаженого фонду свердловин;

управління з переробки газу та газового конденсату – виробляє паливно-мастильні матеріали за європейськими стандартами: бензин Shebel 92 і Shebel 95, а також Shebel ДП, створені із використанням технології німецького концерну BASF – багатофункціонального пакета присадок Keropur Shebel;

спеціалізована аварійно-рятувальна служба (САРС) ЛІКВО – виконує профілактичні роботи з попередження виникнення газонафтоводопроявлень і відкритих фонтанів та роботи з їх ліквідації на газовидобувних та бурових об'єктах компанії;

управління будівельно-монтажних робіт Укргазспецбудмонтаж – виконує будівельно-монтажні роботи з облаштування родовищ, підключення свердловин,

будівництва об’єктів виробничого призначення, соціальної сфери та інфраструктури для підрозділів компанії та інших замовників;

учбово-оздоровчий комплекс «Червона Рута» – об’єкт соціальної сфери, надає оздоровчі, спортивно-розважальні та готельні послуги.

АТ «Укргазвидобування» проводить свою діяльність на території України і головним перед себе завданням ставить забезпечення енергетичної безпеки країни. Для проведення своєї діяльності щодо добування природного газу має 145 відповідних ліцензій та дозволів, що є найбільшим показником серед усіх газовидобувних компаній України. Основні напрямки діяльності АТ «Укргазвидобування» – розвідка та виробництво, продуктові рішення – пропонують продукти, які сприяють сучасному життю, включаючи енергетику. АТ «Укргазвидобування» володіє провідним у галузі портфелем ресурсів і є найбільшою в Україні компанією з виробництва природного газу.

Місією АТ «Укргазвидобування» є сприяння енергетичній безпеці країні, забезпечення кожного громадянина доступним природним газом. Для досягнення даної місії АТ «Укргазвидобування» ставить перед собою такі цілі:

покращення доступу громадян до природного газу;

підвищення ефективності виробничої діяльності товариства;

зменшення викидів при газовидобувній діяльності;

інвестування у соціальний розвиток країни;

створення додаткових робочих місць.

Додамо, що окрім природного газу АТ «Укргазвидобування» виробляє та переробляє нафту. АТ «Укргазвидобування» має власну мережу автозаправних станцій на території Харківської області. До війни їх кількість налічувала 20 станцій, на яких реалізовувався безпосередньо кінцевим споживач щебелинський бензин А-95, А-92, а також дизельне пальне. Водночас в умовах війни окремі автозаправні станції АТ «Укргазвидобування» були зруйновані та припинили свою діяльність.

Організаційну структуру управління АТ «Укргазвидобування» наведемо на рис. 2.1.

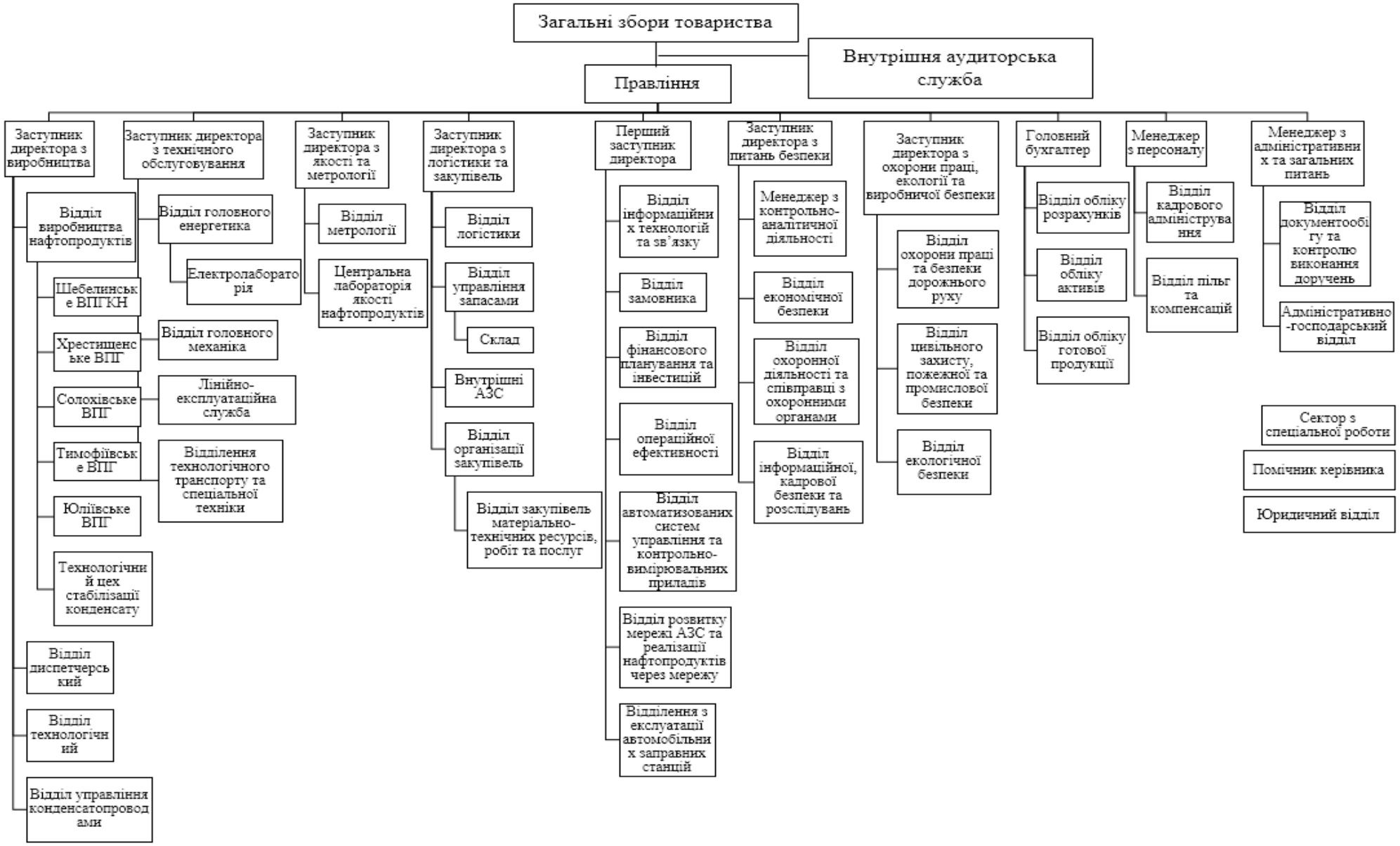

Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Укргазвидобування»

Можемо зробити висновок про те, що АТ «Укргазвидобування» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Згідно неї вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які відповідають за стратегічно важливі рішення, які стосуються подальшого існування та розвитку АТ «Укргазвидобування». Рішення на загальних зборах акціонерів товариства приймаються колегіально шляхом голосування. Єдиним акціонером АТ «Укргазвидобування» є АТ «НАК «Нафтогаз Україна». Відповідно ним і призначається виконавчий орган управління – правління.

Правління очолює з 26.05.2022 року Романюк Олександр Миколайович, який на даній посаді змінив Кобець Олену Анатоліївну. Голова правління здійснює поточне керівництво АТ «Укргазвидобування», визначає кадрову політику, діє від імені товариства, звітує перед акціонерами товариства, організовує та направляє діяльність на досягнення поставлених загальними акціонерами АТ «Укргазвидобування» цілей.

Також на АТ «Укргазвидобування» створена внутрішня аудиторська служба, яка здійснює контроль за правлінням товариства, проводить перевірку фінансово-господарської діяльності. За результатами перевірок складає відповідні звіти та представляє їх на розгляд загальним зборам акціонерів. Також за результатами перевірок внутрішня аудиторська служба АТ «Укргазвидобування» надає власні рекомендації спрямовані на поліпшення діяльності досліджуваного товариства.

Організаційною структурою АТ «Укргазвидобування» передбачена велика кількість різних структурних підрозділів, між якими розподілені права, завдання, обов’язки та міра відповідальності. Кожен структурний підрозділ має власного керівника, який організовує їх роботу та підзвітний правлінню АТ «Укргазвидобування». На АТ «Укргазвидобування» створені належні умови для роботи усіх структурних підрозділів, на належному рівні знаходить система мотивації та безпеки праці.

АТ «Укргазвидобування» відноситься до великих за чисельністю працюючих підприємств. Середньооблікова чисельність працівників у 2020 р.

перевищувала 17 тис. осіб. Доцільно у табл. 2.2 відобразити динаміку загальної структури персоналу товариства за категоріями зайнятих. Таких аналіз проводимо в динаміці за 2018-2020 рр. Додамо, що на момент проведення дослідження офіційних даних щодо статистичних та фінансових показників за 2021 р. не було опубліковано через війну та воєнний стан.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр. (*розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)*

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	3007	14,80	2580	13,52	2329	13,14	-1,66	-0,39
У тому числі:								
керівники	621	3,06	567	2,97	492	2,78	-0,28	-0,19
спеціалісти	1123	5,53	1001	5,25	925	5,21	-0,32	-0,04
технічні працівники	1263	6,22	1012	5,3	912	5,15	-1,07	-0,15
Виробничий персонал	17312	85,20	16496	86,48	15398	86,86	1,66	0,39
Разом	20319	100,00	19076	100,00	17727	100,00	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	5,76	-	7,39	-	7,61	-	-	-

Згідно наведених даних середньооблікова чисельність працівників АТ «Укргазвидобування» зменшується, що обумовлено загальним звуженням господарської діяльності. Оскільки значна кількість свердловин була законсервована через їх виснаження. Також на АТ «Укргазвидобування» регулярно проводиться діяльність по автоматизації виробництва, що дозволяє зменшувати потребу в кількості працюючих. Зокрема, ту роботу, яку раніше виконували 5 працівники з впровадженням інноваційних технологій необхідно лише 2-3 осіб. В цілому за 2018-2020 рр. чисельність працюючих на АТ «Укргазвидобування» скоротилася з 20319 осіб до 17727 осіб.

АТ «Укргазвидобування» постійно працює над поліпшенням своєї діяльності та покращення комунікації з усіма зацікавленими сторонами. Для цього створено канали зв'язку, зокрема електронну пошту, Call-центри, гарячі лінії тощо. Взаємодія з основними групами стейкхолдерів на АТ «Укргазвидобування» відбувається через публікацію фінансових звітів на власній веб-сторінці. АТ «Укргазвидобування» регулярно на власному веб-сайті публікує усю офіційну інформацію. Лише в умовах воєнного стану товариство перестало відображати таку інформацію, оскільки воно є стратегічно важливим для держави.

АТ «Укргазвидобування» направлене на постійний розвиток та удосконалення. Ключовими результатами роботи АТ «Укргазвидобування» у 2020 р. стало:

поліпшення показників безпеки виробництва, за 2020 р. не було зафіксовано жодного летального випадку;

видобуток комерційного обсягу газу склав 13,45 млрд м³, що 2 % більше від плану, але на 1 % менше за попередній рік;

введено у роботу нову 1 свердловину;

відкрито 2 нових родовища видобутку корисних копалин – Жемчужного та Північно-Кузьмичівського;

проводилася активна роботи з модернізацією об'єктів наземної інфраструктури: Червонодонецька, Яблунівська, Хрестищенська ДКС, з загальними інвестиціями у понад 125 млн. дол. США;

завершення буріння глибокої свердловини №888 Шебелинського родовища;

розпочато партнерство з міжнародною компанією Expert Petroleum з інтенсифікації видобутку на 13-ти виснажених родовищах Західної України (у межах Product Enhancement Contract);

створення унікального для України Центру 3D моделювання родовищ, який сприятиме підвищенню ефективності планування та розробки вуглеводневих покладів.

На рис. 2.2 відобразимо динаміку обсягів видобутку природного газу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2021 рр.

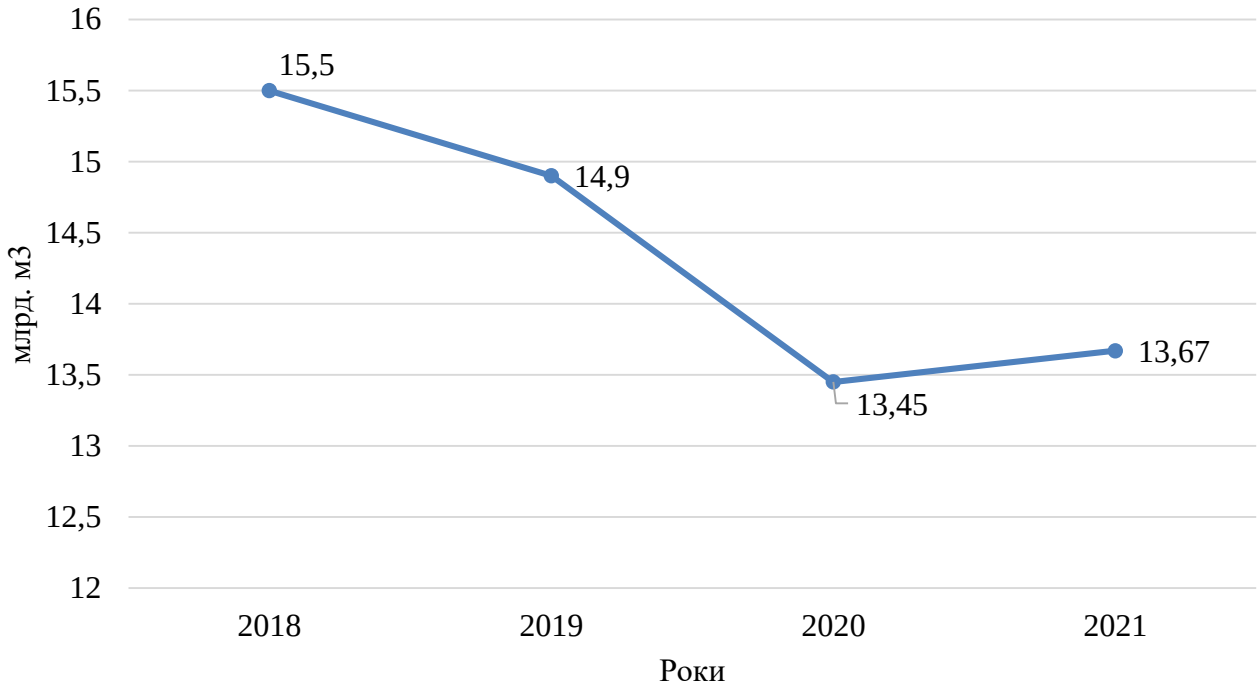

Рисунок 2.1 – Обсяги видобутку природного газу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2021 рр.

Згідно наведених даних бачимо, що обсяги видобутку природного газу на АТ «Укргазвидобування» протягом 2018-2020 рр. скоротилися з 15,5 млрд. м^3 до 13,45 млрд. м^3, що є негативним. У АТ «Укргазвидобування» таке зниження пояснюють з виснаженням ряду родовищ природного газу. У 2021 р. ситуація покращилася і обсяги видобутку склали 13,67 млрд. м^3, що більше від попереднього року. Цьому сприяло партнерство з міжнародною компанією Expert Petroleum з інтенсифікації видобутку на виснажених родовищах. Також у 2020 р. на АТ «Укргазвидобування» розпочалася діяльність по впровадженню інноваційних технологій, які дозволили видобувати корисні копалини на більшій глибині. Відповідно у 2021 р. освоєння новітніх технологій у даній сфері повністю було завершено та АТ «Укргазвидобування» зуміло збільшити видобуток природного газу.

Слід зазначити, що в Україні ринок видобутку природного газу є досить концентрованим. Оскільки АТ «Укргазвидобування» займає близько 70 % ринкової частки. На рис. 2.3 наведено розподіл ринку газовидобування між десятьма найбільшими компаніями України.

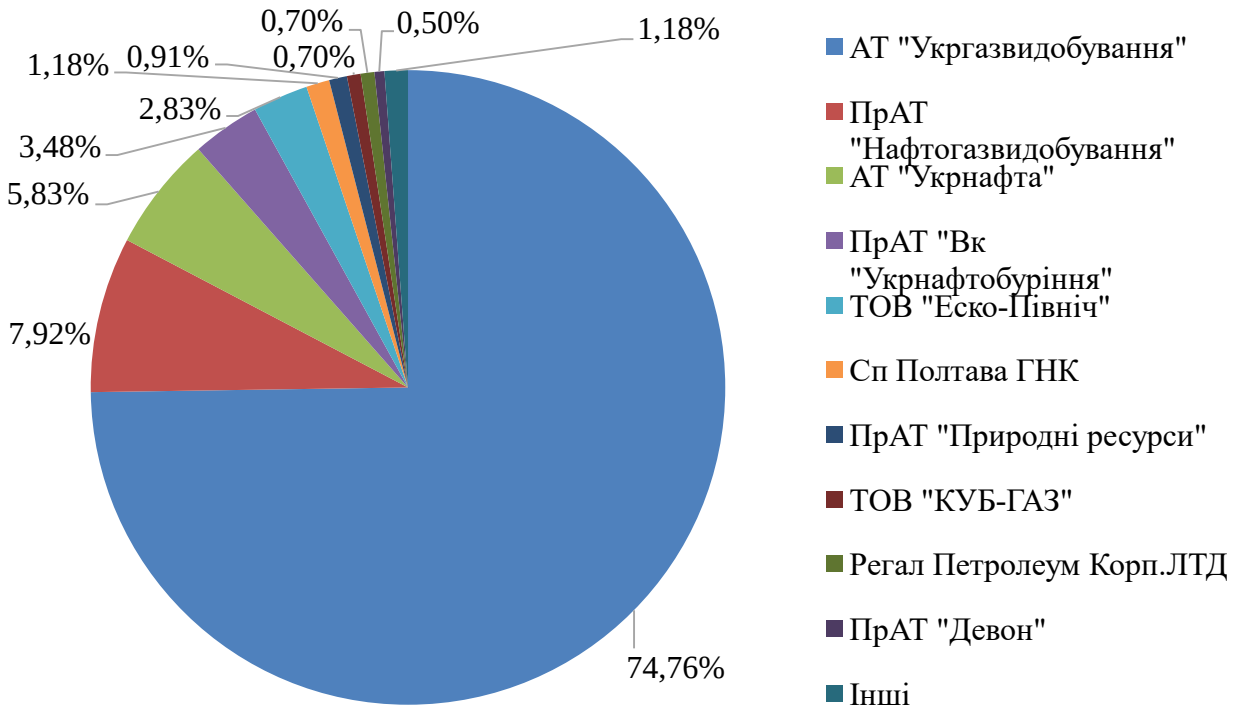

Рисунок 2.3 – Десять найбільших газовидобувних компаній України

Як бачимо, АТ «Укргазвидобування» є безумовним лідером по обсягам видобутку природного газу з часткою 74,76 %. Конкуренцію по факту АТ «Укргазвидобування» складають два підприємства: ПрАТ «Нафтогазвидобування» з часткою 7,92 % загального видобутку природного газу та Ат «Укрнафта», якому належить 5,83 % видобутку природного газу. Інші компанії видобуваються менше 3 % обсягу природного газу та значного впливу на розподіл сил у даній галузі не здійснюють.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» є передовим вітчизняним підприємством по видобутку природного газу та нафти. Місією АТ «Укргазвидобування» є забезпечення енергетичної безпеки країни. Відтак,

досліджуване товариство відігріє надзвичайно важливе стратегічне значення для цілої країни. Окрім того АТ «Укргазвидобування» є бюджетоутворюючим підприємством України, яке щорічно сплачує до 30 млрд. грн. податків до державного бюджету. Належить АТ «Укргазвидобування» до великих за чисельністю працюючих підприємств, у 2020 р. чисельність працівників складала 17727 осіб. Для АТ «Укргазвидобування» великою проблемою є виснаження великої кількості свердловин, що негативно впливає на зниження обсягів видобутку природного газу та нафти.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»

У табл. 2.2 наведено дослідження динаміки стану та результатів фінансово-економічної діяльності підприємства. На основі аналізу наведених даних дослідження можна зробити такі висновки.

Показники капіталу підприємства свідчать про значне зменшення протягом аналізованого періоду як власного, так і сукупного капіталу. Так, на кінець 2020 р. власний капітал зменшився на 4,2%, сукупний – на 2,5%.

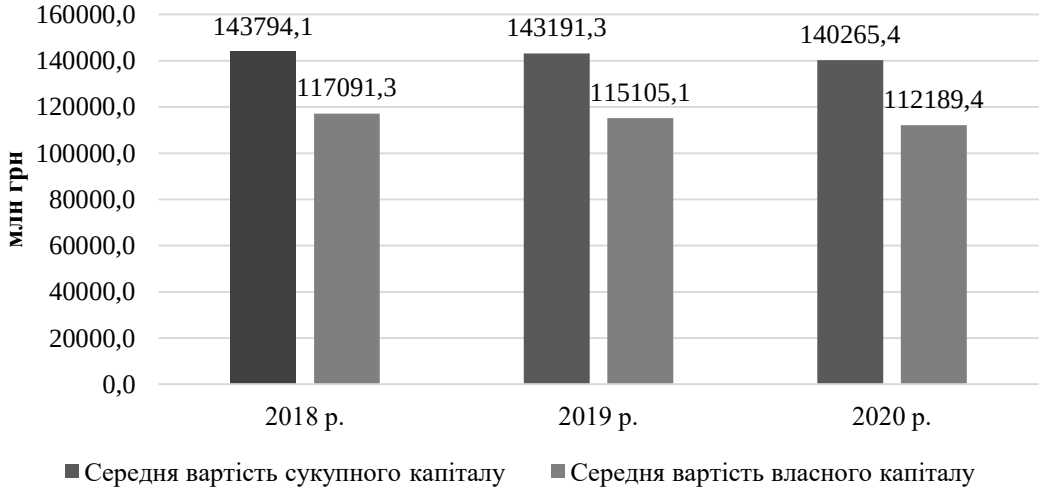

Рисунок 2.4 – Динаміка показників капіталу АТ «Укргазвидобування» за 2018- 2020 рр.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укргазвидобування»

Показники	Од. Виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100 -100	9=6-5	10=6/5*100 -100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	143794086	143191338	140265351	-3528735	-2,45	-2925987	-2,04
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	117091274	115105080	112189386	-4901888	-4,19	-2915694	-2,53
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	99646703	107648760	117546922	17900219	17,96	9898162	9,19
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	1733440	1911084	1959753	226313	13,06	48669	2,55
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	30876751	18414880	15841301	-15035450	-48,69	-2573579	-13,97
2.4.Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	форма 1-підприємництво, форма 1-ПВ	20319	19076	17727	-2592	-12,75	-1349	-7,07
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	78970011	78963830	56891757	-22078254	-27,96	-22072073	-27,95

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1-підприємництво	78970011	78963830	56891757	-22078254	-27,96	-22072073	-27,95
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	45094673	54526503	49754101	4659428	10,33	-4772402	-8,75
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	3640582	2975636	3496405	-144177	-3,96	520769	17,50
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	14931	12999	16436	1505	10,08	3437	26,44
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	38368303	36983880	18747873	-19620430	-51,13	-18236007	-49,30
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	34202409	24902142	7324336	-26878073	-78,58	-17577806	-70,58
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	33077707	23529657	6073371	-27004336	-81,63	-17456286	-74,18
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	27135195	19048972	4946831	-22188364	-81,77	-14102141	-74,03
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	3.2 / п.2.4	3887	4139	3209	-678	-17,44	-930	-22,46
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу / первісна вартість ОЗ (форма 1)	-0,006	-0,11	-0,14	-0,13	2200	-0,03	22,12

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0,23	0,25	0,12	-0,11	-48,07	-0,12	-51,21
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0,003	0,007	0,005	0,002	66,66	-0,002	-28,57
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	0,79	0,73	0,48	-0,46	-58,96	-0,40	-55,72
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	2,55	4,28	3,59	0,84	32,95	0,62	22,38
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	Дні	360 дн. / п.5.6	140,73	83,95	100,25	-40,48	-28,77	16,30	19,41
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,26	0,25	0,13	-0,2	-74,90	-0,19	-74,03
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	57,10	69,05	87,45	34,26	59,99	22,31	32,31
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	23,00	16,43	4,33	-21,37	X	-14,80	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	23,17	16,54	4,40	-21,60	X	-14,98	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	75,84	45,66	14,72	-65,86	X	-35,68	X

Зменшення власного капіталу відбулося через зменшення суми капіталу у дооцінках та нерозподіленого прибутку підприємства.

Показники, що характеризують стан ресурсів підприємства мають неоднозначну динаміку. Так, вартість основних засобів та нематеріальних активів протягом 2018-2020 рр. мали стабільну тенденцію до збільшення.

З'ясовано, що середня вартість основних засобів майже у 60 разів перевищує середню вартість нематеріальних активів досліджуваного підприємства (рис. 2.5)

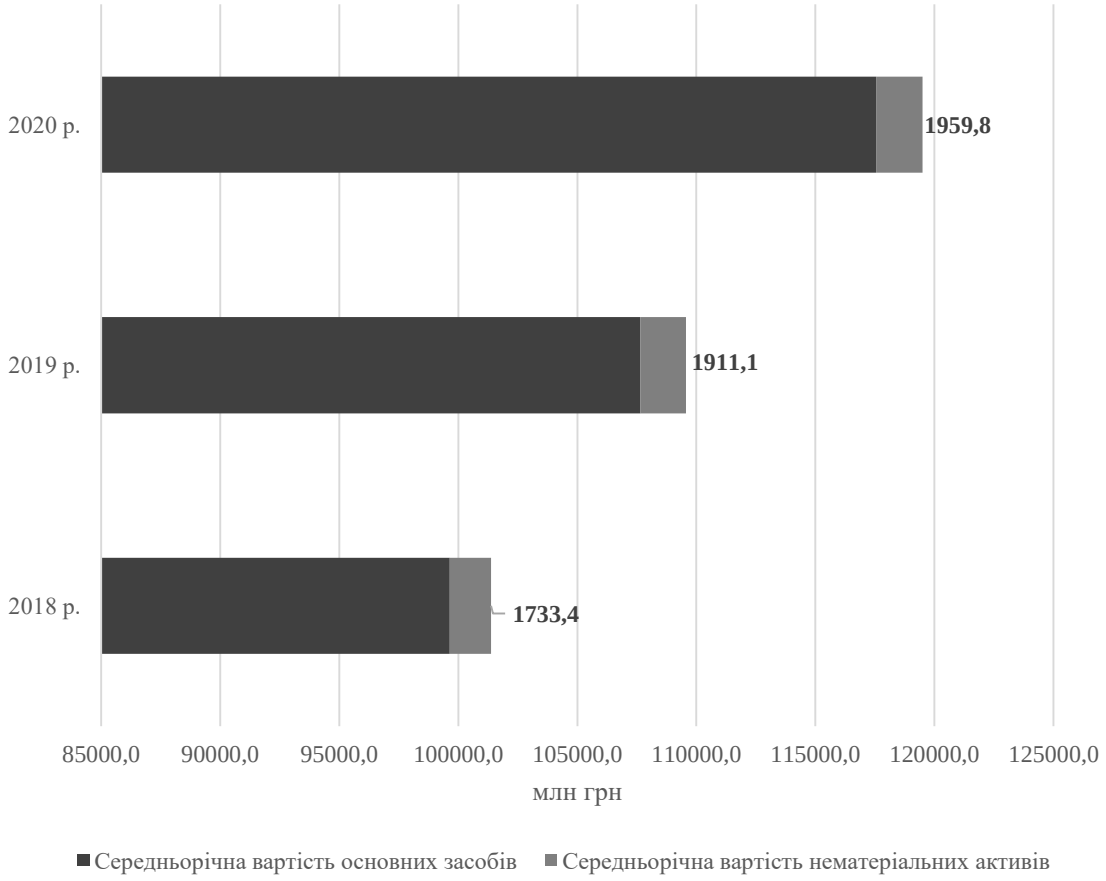

Рисунок 2.5 – Динаміка середньої вартості основних засобів та нематеріальних активів АТ «Укргазвидобування» за 2018- 2020 рр.

Збільшення даних показників відбулося за рахунок зростання первісної вартості як основних засобів так і нематеріальних активів свідчить про те, що

підприємство займається придбанням та модернізацією як основних засобів підприємства, так і розширюють свої права на об’єкти промислової власності та інші права власності і користування.

Така динаміка говорить про зростання економічного потенціалу АТ «Укргазвидобування».

Середні залишки оборотних засобів товариства щорічно зменшувалися. На кінець 2020 р. їх вартість становила 15841,3 млн грн, що на 48,7% менше, у порівнянні з 2018 р. Такі зміни відбулися за рахунок зменшення запасів підприємства, що може свідчити як про покращення ефективності їх використання, так і про зменшення обсягів виробництва.

Стабільну негативну динаміку до зменшення має показник, що характеризує трудові ресурси підприємства – середньооблікова чисельність працівників. Так, протягом аналізованого періоду їх кількість зменшилася на 13%: з 20319 осіб у 2018 р. до 17727 осіб у 2020 р.

Дана динаміка свідчить про зменшення обсягів виробництва підприємства та відповідного звільнення працівників, їх скорочування. Такі дії мають досить негативні наслідки як для функціонування колективу підприємства, так і соціальної стабільності країни у цілому, оскільки впливає на зростання рівня безробітного населення країни.

Проте, найбільше значення для визначення рівня ефективності діяльності підприємства мають економічні показники, що характеризують основну операційну діяльність підприємства.

Відповідно до проведених розрахунків можемо зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду АТ «Укргазвидобування» значно знизило обсяги реалізованої продукції, відповідно зменшився і чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Так, даний показник знизився протягом 2018-2020 р. на 28% і становив на кінець 2020 р. 56891,8 млн грн (рис. 2.6).

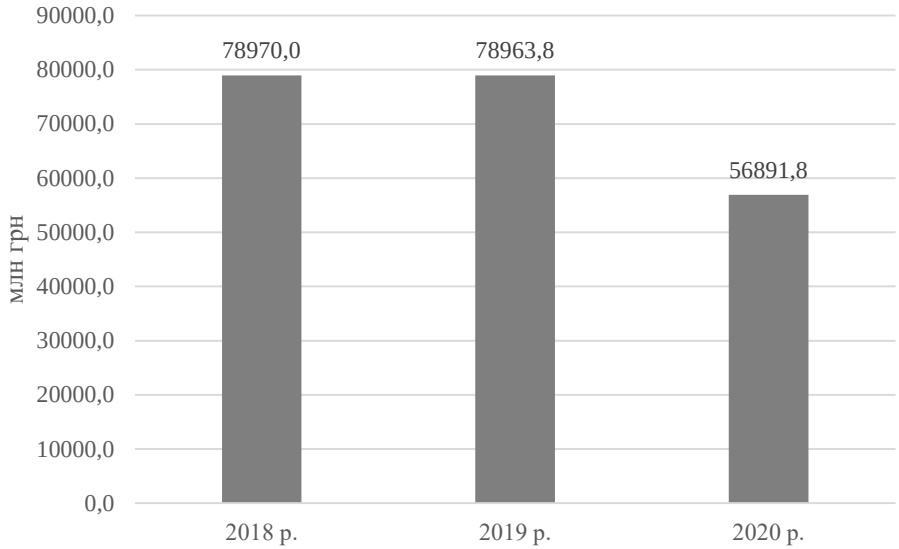

Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Укргазвидобування» за 2018- 2020 рр.

Незважаючи на стабільне зменшення обсягів виготовленої продукції, операційні витрати АТ «Укргазвидобування» мали хвилеподібну динаміку: збільшившись на 20,9% у 2019 р. та зменшившись на 8,8% у 2020 р., що свідчить про значне зростання собівартості продукції у 2019р.

Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного працівника досліджуваного товариства теж мала хвилеподібну динаміку, зменшившись у 2019 р. до 13 тис грн та збільшившись у 2020 р до 16 436 грн, що у цілому склало 10% зростання за аналізований період. Подібна динаміка спостерігається і за вартістю фонду оплати праці усіх працівників: зменшення у 2019 р. та зростання у 2020 р., основною причиною якого стало підвищення середньої заробітної плати.

Проте, не дивлячись не це, фонд оплати праці усіх працівників 2020 р. був на 4% меншим за фонд оплати праці у 2018 р., причиною цьому стало значне зменшення кількості працівників (на 2592 особи).

Фінансові результати діяльності АТ «Укргазвидобування» представлені на рис. 2.7 і свідчать про зменшення прибутку підприємства за усіма видами.

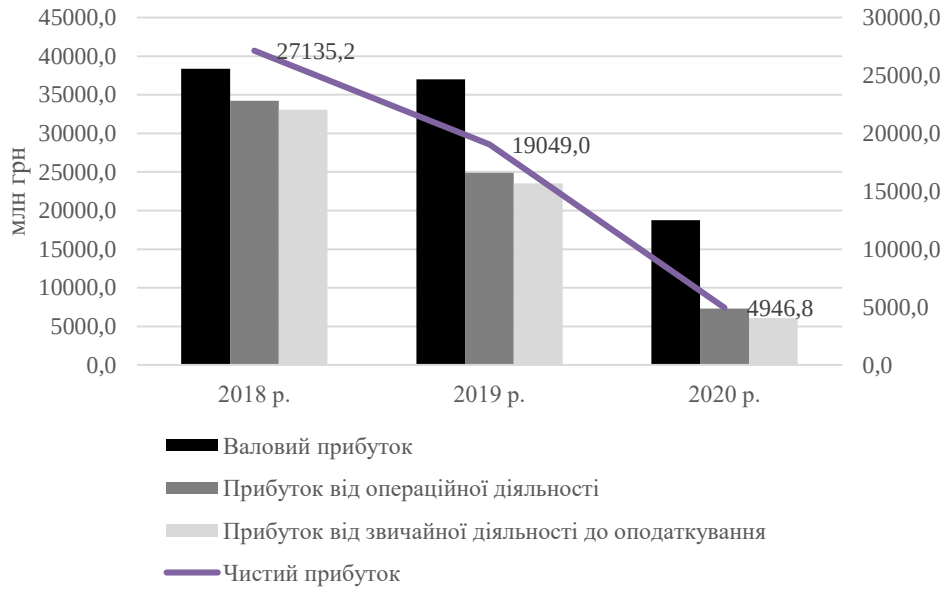

Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Як бачимо, саме у 2020 р. підприємство мало низькі показники прибутку. Проте, не дивлячись на погіршення фінансового стану товариства, економічно-фінансовий аналіз свідчить про здатність АТ «Укргазвидобування» здійснювати своєчасні платежі та погашати борги, ефективно фінансувати робочі та бізнес-плани та підтримувати прибутковість. Отже, можемо говорити, що досліджуване товариство перебуває у безпечній фінансовій зоні.

З’ясувати, наскільки ефективно товариство використовує свої ресурси допомагають такі показники як: продуктивність праці, коефіцієнти оновлення, зносу та вибуття, фондовіддача, коефіцієнти обіговості.

Так, продуктивність праці одного працівника у 2020 р. становила 3209 тис. грн, що на 930 тис грн менше, порівняно з 2019 р. та на 678 тис грн менше, порівняно з 2018 р. На зменшення продуктивності праці вплинуло значне скорочення обсягів виготовленої продукції (робіт, послуг).

Коефіцієнт зносу основних засобів підприємства має негативну динаміку до зростання і на кінець досліджуваного періоду становить 0,138. Це

свідчить, що 13,8% основних засобів АТ «Укргазвидобування» потребують модернізації. Слід зазначити, що не дивлячись на зростання даного показника, досліджуване товариство має невисокий показник зносу основних засобів, що свідчить про правильні управлінські рішення і своєчасність оновлення основних засобів. Наші припущення підтверджує показник коефіцієнту оновлення, який мав найвище значення 0,248 у 2019 р. У 2020 р досліджуване підприємство оновило 12,1% власних оборотних засобів, що є досить високим показником. Коефіцієнт вибуття основних засобів підприємства має невисокі значення 3-7%.

За отриманими розрахунками можна зробити висновок, що фондовіддача підприємства у 2020 р. у порівнянні з 2018 р. зменшилась на 59,0%, а у порівнянні з 2019 р. - на 55,7%.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів має хвилеподібну динаміку, збільшившись у 2019 р. до 4,3 п. та зменшившись до 3,6 у 2020 р. Даний показник при ефективній діяльності підприємства повинен зростати, а середній період обороту оборотних засобів відповідно зменшуватися. У 2020 р. середній період обороту оборотних засобів становить 100 днів, що на 40 днів менше, порівняно з 2018 р., проте на 16 днів більше, порівняно з 2019 р.

Коефіцієнт обіговості активів має стабільну негативну динаміку до зменшення з 0,267 у 2018 р. до 0,134 у 2020 р., що свідчить про його зменшення на 74,9%.

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції на досліджуваному товаристві щорічно зростають. Як бачимо у 2020 р на кожну 1 грн доходу приходиться 87,5 коп. витрат, що є досить високим показником.

Досліджуючи показники рентабельності підприємства нами було розглянуто: рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу та рентабельність продукції. Результати дослідження дали змогу зробити висновок, що на АТ «Укргазвидобування» обрані нами показники рентабельності нами негативну тенденцію до зменшення. Так, рентабельність сукупного капіталу знизилися на 21,4% за три останні роки, рентабельність

власного капіталу – на 21,6%. Проте найвищі темпи зменшення мав показник рентабельності продукції досліджуваного підприємства, який зменшився на 65,9% протягом досліджуваного періоду.

Такі показники можуть свідчити про зниження ефективності діяльності підприємством, зниження контролю витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Отже, проведений нами аналіз дав змогу визначити основні показники фінансово-економічного стану досліджуваного товариства та його стійкості у динаміці. Отримані результати дають можливість зробити загальний висновок, що не дивлячись на погіршення більшості досліджуваних показників АТ «Укргазвидобування» на сьогоднішній день працює прибутково, здатне розраховуватися за усіма своїми зобов'язаннями, має високу ділову активність та є привабливим для інвесторів.

2.3 Оцінювання існуючої бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування»

Діяльність АТ «Укргазвидобування» має важливе стратегічне значення для України, оскільки забезпечує енергетичну безпеку країни. В умовах війни та постійного терору з боку країни-окупанта значення діяльності АТ «Укргазвидобування» для економіки країни лише зростає. Тому в інтересах цілої країни, щоб АТ «Укргазвидобування» проводило ефективну діяльність: збільшувало обсяги видобутку природного газу, отримувало на цій основі прибуток, створювало додаткові робочі місця, розвивало місцеву інфраструктуру, сплачувало своєчасно податки. Звичайно в умовах воєнного стану та впливу низки негативних факторів дане завдання суттєво ускладнюється та вимагає високої здатності АТ «Укргазвидобування» до адаптації.

У будь-яких умовах АТ «Укргазвидобування» має змогу впливати лише не внутрішнє середовище, а до зовнішнього тільки пристосовуватися. Саме тому АТ «Укргазвидобування» в першу чергу слід брати про формування «сильного» внутрішнього середовища. Особливості фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» відбиваються у його бізнес-моделі інноваційного розвитку, яка віддзеркалює усі бізнес-процеси товариства. Тому доречно діяльність АТ «Укргазвидобування» розглянути через призму її бізнес-моделі інноваційного розвитку. На рис. 2.8 відобразимо бізнес-модель АТ «Укргазвидобування».

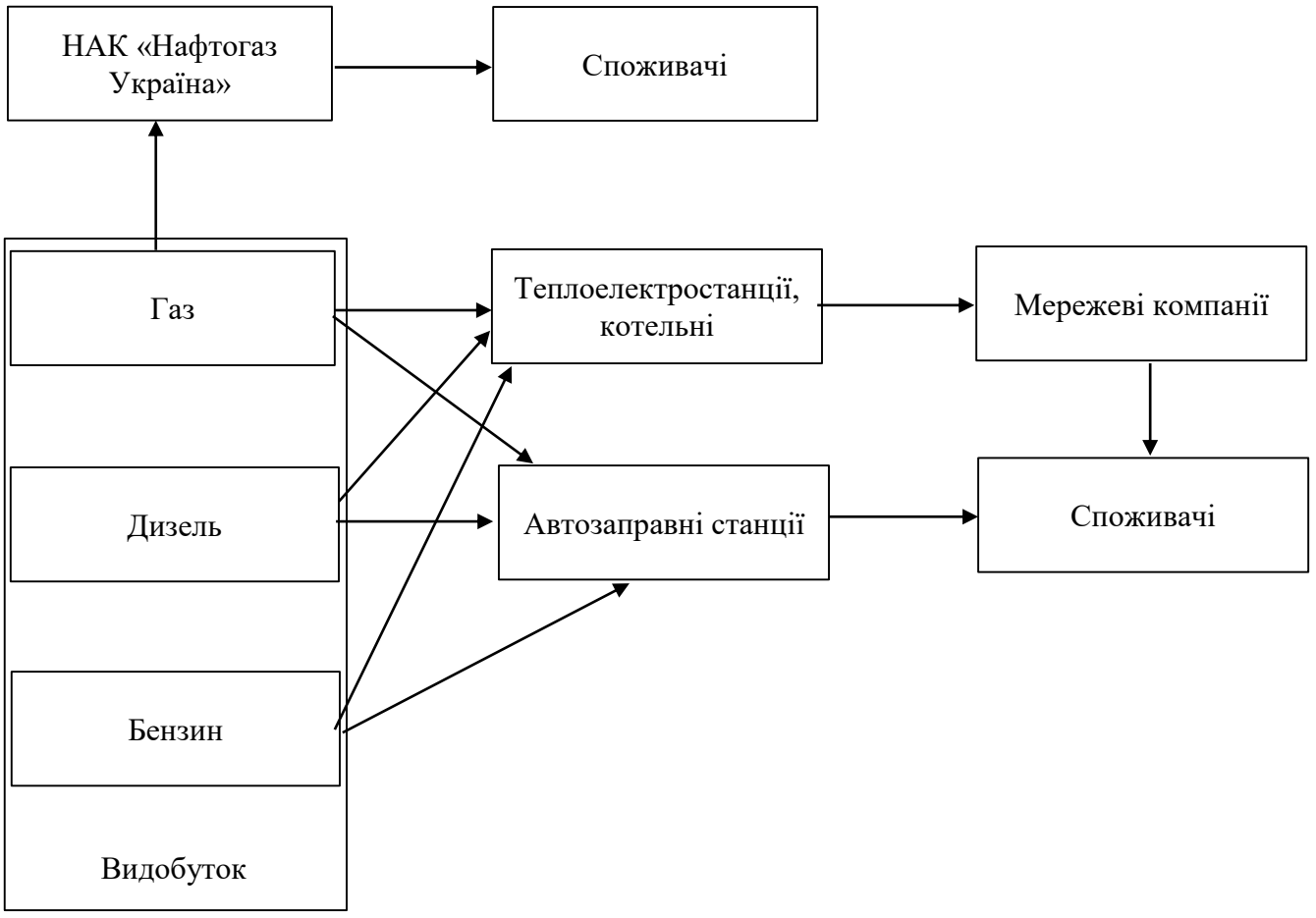

Рисунок 2.8 – Бізнес-модель АТ «Укргазвидобування»

Вище наведена спрощена бізнес-модель АТ «Укргазвидобування», яка віддзеркалює процес видобутку та реалізації продукції товариства. Так, АТ «Укргазвидобування» видобуває газ, дизель та бензин. Газ постачається до материнської компанії НАК «Нафтогаз Україна», яка надалі його реалізовує

роздрібним та оптовим споживачам. Також частина газу, дизеля та бензину реалізовується для потреб теплоелектростанцій та котелень, що забезпечує виробництво електроенергії, яка далі постачається споживачам і вони мають електроенергію. Інша частина газу, дизеля та бензину АТ «Укргазвидобування» реалізовується через автозаправні станції, які в підсумку реалізовують цю продукцію кінцевим споживачам.

Також, як уже зазначалося вище, АТ «Укргазвидобування» має у власності декілька власних автозаправних станцій, які знаходяться у Харківській області. Це дозволяє АТ «Укргазвидобування» реалізовувати продукцію без залучення посередників, а одразу до кінцевого споживача.

Зазначимо, що нами розглянута максимально спрощена бізнес-модель отримання доходів АТ «Укргазвидобування» від своєї діяльності. В цілому діяльність АТ «Укргазвидобування» є досить розгалуженою та складною та видобутку газу, дизеля та бензину і включає велику кількість бізнес-процесів, які просто неможливо охватити в одному дослідженні. Вважаємо, що найбільш детально дозволить описати бізнес-модель АТ «Укргазвидобування» – Канва. На рис. 2.9 наведемо бізнес-модель АТ «Укргазвидобування» за методологією Канва.

Згідно наведеної бізнес-моделі бачимо, що АТ «Укргазвидобування» має велику кількість партнерів, з якими співпрацює при видобутку природних копалин. Більшість технологій, які використовує у своїй діяльності АТ «Укргазвидобування» є європейського та американського виробництва. Оскільки вітчизняних аналогів окремих технологій в Україні не має. Іноземні технології характеризуються високою потужністю та ефективність при видобутку корисних копалин. Також діяльність по видобутку природних копалин вимагає значних інвестицій, зокрема для видобутку природного газу на великій глибині. Тому АТ «Укргазвидобування» у процесі видобувної діяльності взаємодії з великою кількістю міжнародних компаній, з якими реалізовує спільні інвестиційної проєкти, проводить розвідувальні роботи тощо.

<table>
<tr><th>8. Ключові партнери</th><th>7. Ключові види діяльності</th><th rowspan="2">2. Ціннісна пропозиція</th><th>4. Взаємовідносини з клієнтами</th><th rowspan="2">1. Споживачі</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Виробники устаткування для виробництва: європейсь кі, компанії: німецькі, голландські та італійські.
Інвестори
Компанії, що надають нафтосервісні послуги
ЗМІ
Органи місцевої влади
Автозаправні станції
Іноземні нафтогазовидобувні компанії
Газорозподільчі компанії</td><td>Добування природного газу; добування сирої нафти; добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів; надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу, а також розвідувальне буріння</td><td rowspan="3">Природний газ, дизель та бензин високої якості, які використовуються як побутовими споживачами, так і компаніями для подальшого використання.
Зокрема, теплоелектростанції споживають усі три види ресурсів, що допомогає їм забезпечувати виробництво електроенергії</td><td>Різноманітні зустрічі, організація екскурсій по виробничих потужностях підприємства.

Зворотний зв’язок через офіційну веб-сторінку та колл-центр.

Цільові установки:
Забезпечення українського народу власним видобутком природних ресурсів.</td><td rowspan="3">Побутові споживачі по всій території України, мережі автозаправних станцій, теплоелектростан ції, фізичні та юридичні особи.
Загалом все населення України, яке придбаває природний газ, дизель та бензин.
Окремою групою споживачів є Міноборони, які постачається готова продукція для виконання ними своїх завдань</td></tr>
<tr><td>6. Ключові ресурси</td><td>3. Канали поширення</td></tr>
<tr><td>Трудовий колектив, у складі 17727 осіб.
140 вуглеводневих родовищ.
2,5 тис. свердловин.
Фінансові ресурси (власні та позикові).
Виробничі потужності (компресорні агрегати, важка техніка, верстати тощо).
Програмне забезпечення для 3Д-моделювання.
Інформація про стан зовнішнього та внутрішнього середовища.
Дозволи та ліцензії на ведення господарської діяльності з видобутку природних ресурсів.</td><td>− телефонні та особисті контакти,
− сайти,
− автозаправні станції,
− аукціони,
− рекламні джерела в ЗМІ.</td></tr>
<tr><td colspan="3">9. Структура витрат</td><td colspan="2">5. Джерела доходів</td></tr>
<tr><td colspan="3">Витрати на отримання дозволів, розробку проєктної документації щодо видобутку корисних копалин, витрат на проведення розвідувальних робіт, видобуток природних ресурсів, їх первинну переробку тощо. Основними витратами є такі: матеріальні, витрати на оплату праці, виробничі, витрати на збут тощо.
Відбувається тенденція до зростання.</td><td colspan="2">Реалізація готової продукції:
реалізація природного газу – 85 % доходів;
реалізація дизеля – 7 % доходів;
реалізація бензину – 8 % доходів;
Відбувається тенденція до зменшення.</td></tr>
</table>

Рисунок 2.9 – Бізнес-модель АТ «Укргазвидобування» за методологією Канва

Основні доходи АТ «Укргазвидобування» забезпечує видобуток та реалізація природного газу, дизеля та бензину. Основними проблемами при цьому є виснаження великої кількості родовищ, високі витрати, а також нестача інноваційних технологій. Саме в цьому криються основні резерви щодо удосконалення існуючої бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування».

Для проведення оцінки бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» використаємо систему збалансованих показників. Її використання дозволить оцінити такі ключові сфери управління АТ «Укргазвидобування» як фінанси, персонал, виробництво та маркетинг. У табл. 2.3 наведено оцінку бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» за системою збалансованих показників.

Таблиця 2.3 – Оцінка бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» за системою збалансованих показників у 2018-2020 рр. *(розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)*

Складова	Показник	Роки			Вагове значення	У перерахунку на вагове значення		
		2018 р.	2019 р.	2020 р.		2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінанси	Коефіцієнт автономії	0,79	0,82	0,78	0,3	0,237	0,246	0,234
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	0,010	0,015	0,2	0,003	0,002	0,003
	Співвідношення власного капіталу до позикового капіталу	4,38	4,1	4	0,3	1,314	1,23	1,2
	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,267	0,258	0,134	0,2	0,053	0,052	0,027
	Інтегральне значення	-	-	-	1	1,61	1,53	1,46

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Маркетинг	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,75	0,45	0,15	0,3	0,225	0,135	0,045
	Індекс товарообігу	1,05	1	0,72	0,3	0,315	0,3	0,216
	Частка ринку	0,81	0,78	0,74	0,4	0,324	0,312	0,296
	Інтегральне значення	-	-	-	1	0,86	0,75	0,56
Навчання та розвиток	Коефіцієнт освіченості	0,69	0,7	0,71	0,4	0,276	0,28	0,284
	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію	0,04	0,04	0,03	0,3	0,012	0,012	0,009
	Коефіцієнт постійності персоналу	0,92	0,91	0,90	0,3	0,276	0,273	0,27
	Інтегральне значення	-	-	-	1	0,56	0,56	0,56
Внутрішні бізнес-процеси	Фондовіддача	0,792	0,734	0,484	0,3	0,24	0,22	0,15
	Розмір доходу на 1 грн. витрат	1,75	1,45	1,14	0,4	0,7	0,58	0,456
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,15	0,18	0,12	0,3	0,045	0,054	0,036
	Інтегральне значення	-	-	-	1	0,98	0,85	0,64

З результатів проведеної оцінки можемо спостерігати зниження ефективності бізнес-моделі інноваційного розвитку по кожній з основних складових. Зокрема, інтегральне значення складової «фінанси» бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» знижується з 1,61 до 1,46. Це свідчить про деяке погіршення фінансового стану товариства. Поточна бізнес-модель АТ «Укргазвидобування» не приносить тих прибутків, яких приносила ще декілька років назад.

Складова «маркетинг» за 2018-2020 рр. знизалася з 0,86 до 0,56. Головною причиною цьому є загальне зниження обсягу виробництва та реалізації продукції АТ «Укргазвидобування». Тому товариству слід працювати над активізацією виробничої та збутової діяльності.

Складова «навчання та розвиток» протягом 2018-2020 рр. не змінюється та становить 0,56. Це свідчить про відсутність змін у даній складовій бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування».

Складова «внутрішні бізнес-процеси» за 2018-2020 рр. знизилася з 0,98 до 0,64. Це вказує на суттєве зниження ефективності внутрішніх бізнес-процесів АТ «Укргазвидобування». Тому актуальним для АТ «Укргазвидобування» є внесення змін у поточну бізнес-модель інноваційного розвитку. У табл. 2.4 наведемо узагальнені результати оцінки бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» за системою збалансованих показників у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4 – Узагальнені результати оцінки бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» за системою збалансованих показників у 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від:	
				2018 р.	2019 р.
Інтегральне значення складника «Фінанси»	1,61	1,53	1,46	-0,15	-0,07
Інтегральне значення складника «Маркетинг»	0,86	0,75	0,56	-0,3	-0,19
Інтегральне значення складника «Навчання та розвиток»	0,56	0,56	0,56	0	0
Інтегральне значення складника «Внутрішні бізнес-процеси»	0,98	0,85	0,64	-0,34	-0,21
Комплексне інтегральне значення ефективності бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства	4,01	3,69	3,22	-0,79	-0,47

З узагальнених результатів можемо зробити висновок про те, що ефективність поточної бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» знижується. При цьому погіршення помітне за усіма складовими системи збалансованих показників, за виключенням складника

«навчання та розвиток», який є незмінним. Комплексне інтегральне значення ефективності бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» у 2020 р. складає 3,22, що на 0,79 менше за 2018 р. та на 0,47 менше від 2019 р. На рис. 2.10 наведено динаміку інтегрального значення ефективності бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування».

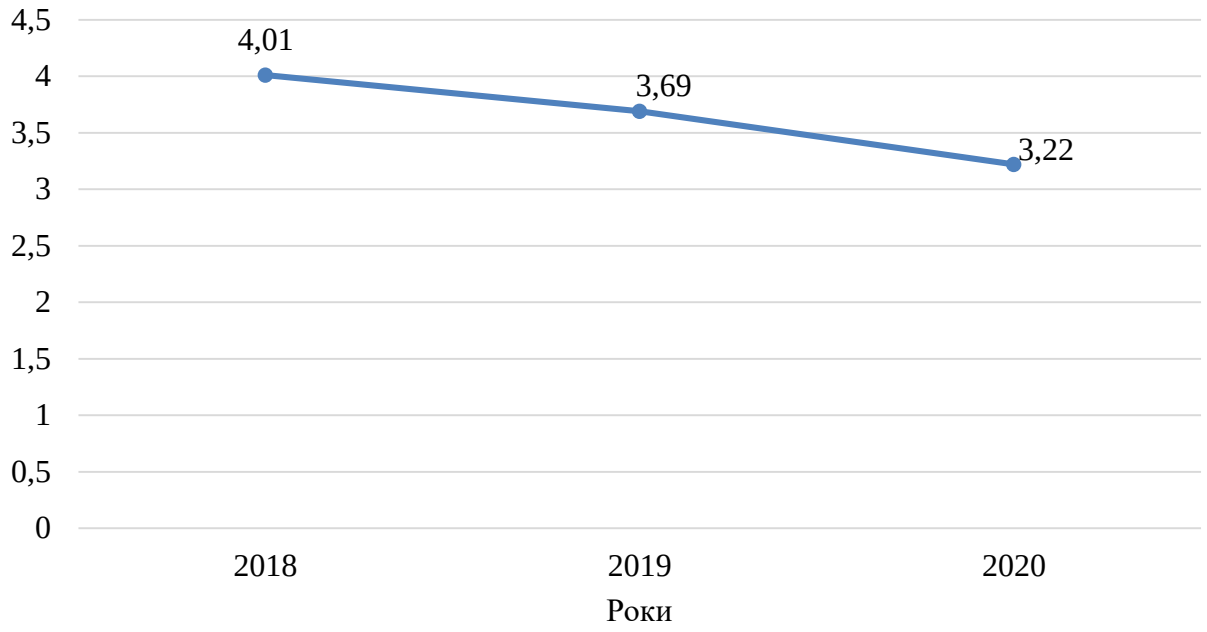

Рисунок 2.10 – Динаміка інтегрального значення ефективності бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Відтак, на основі проведеної оцінки ефективності бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» за допомогою системи збалансованих показників визначено загальне її зниження. У динаміці інтегральне значення ефективності бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. знизилася з 4,01 до 3,22. Це вказує на те, що поточна бізнес-модель АТ «Укргазвидобування» втрачає свою колишню ефективність та в сучасних реаліях не здатна забезпечувати стабільні прибутку. У зв’язку з цим на рис. 2.11 виділимо основні проблеми поточної бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування».

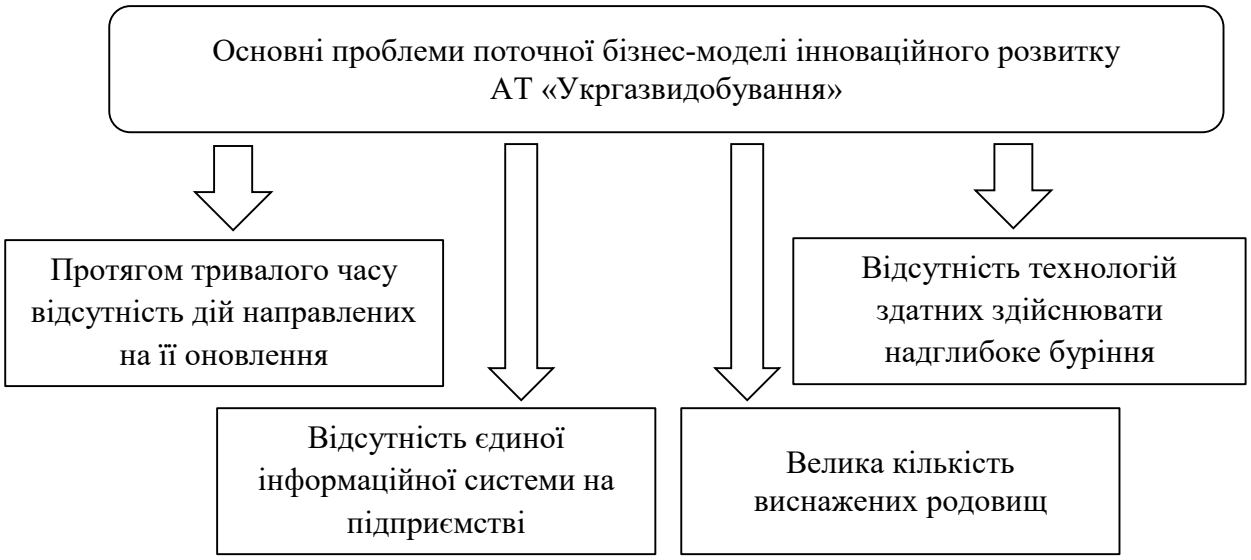

Рисунок 2.11 – Основні проблеми поточної бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування»

Це є ключовими проблемами, через які знижується ефективність поточної бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування». У подальшому керівництву товариства слід вжити заходів направлених на їх усунення та забезпечення розвитку АТ «Укргазвидобування» на інноваційній основі.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» має розгалужену бізнес-модель, яка складається з низки взаємопов’язаних бізнес-процесів. Ефективність бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» визначена за допомогою системи збалансованих показників. За результатами оцінки встановлено, що її ефективність знижується з 4,01 до 3,22. При цьому проблеми існують в усіх основних бізнес-процесах АТ «Укргазвидобування». Головними проблемами поточної бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» є такі: протягом тривалого часу відсутність дій направлених на її оновлення, відсутність технологій здатних здійснювати надглибоке буріння, відсутність єдиної інформаційної системи на підприємстві, а також велика кількість виснажених родовищ.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування». За результатами цього можемо зробити наступні висновки.

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування», яке є передовим вітчизняним підприємством по видобутку природного газу та нафти. Місією АТ «Укргазвидобування» є забезпечення енергетичної безпеки країни. Відтак, досліджуване товариство відігріє надзвичайно важливе стратегічне значення для цілої країни. Окрім того АТ «Укргазвидобування» є бюджетоутворюючим підприємством України, яке щорічно сплачує до 30 млрд. грн. податків до державного бюджету.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». Отримані результати дають можливість зробити загальний висновок, що не дивлячись на погіршення більшості досліджуваних показників АТ «Укргазвидобування» на сьогоднішній день працює прибутково, здатне розраховуватися за усіма своїми зобов'язаннями, має високу ділову активність та є привабливим для інвесторів.

3. Здійснено оцінювання існуючої бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування». АТ «Укргазвидобування» має розгалужену бізнес-модель, яка складається з низки взаємопов'язаних бізнес-процесів. Ефективність бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» визначена за допомогою системи збалансованих показників. За результатами оцінки встановлено, що її ефективність знижується з 4,01 до 3,22. При цьому проблеми існують в усіх основних бізнес-процесах АТ «Укргазвидобування».

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

3.1 Удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування»

Результати проведеного аналізу та оцінювання діючої бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» свідчать про зниження її ефективності. Це дозволяє зробити висновок про те, що існує негайна потреба в її удосконаленні. Зазначене обумовлене як безпосередньою потребою у підвищенні ефективності досліджуваного товариства, так і гострою необхідністю у збільшенню видобутку газу та нафти. Оскільки Україна через війну знаходиться на порозі енергетичної кризи.

Єдиною альтернативою для підвищення ефективності АТ «Укргазвидобування» є удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі. Оскільки існуюча бізнес-модель вичерпала себе та не приносить очікуваних доходів та прибутків. Як показує досвід передових іноземних газовидобувних компаній, особливо американських, їх бізнес-модель побудована за принципом постійного впровадження останніх досягнень науки та техніки. Сучасний науково-технічний прогрес розвивається досить швидкими темпами, а тому на ринку з’являються постійно інноваційні розробки, технології, які можуть значно підвищити ефективність газовидобувної компанії. За таким же принципом слід розвиватися та функціонувати й АТ «Укргазвидобування».

На рис. 3.1 запропоновано основні стратегічні напрями розвитку АТ «Укргазвидобування».

Рисунок 3.1 – Основні стратегічні напрями розвитку АТ «Укргазвидобування»

З вищенаведеного рисунку слідує те, що АТ «Укргазвидобування» у своєму інноваційному розвитку не слід зациклюватися на одній сфері, а необхідно планомірно розвивати та удосконалювати кожен з бізнес-процесів товариства. Оскільки кожен з бізнес-процесі на АТ «Укргазвидобування» є взаємопов’язаним й недоліки в одному з них неминуче призводять до зниження ефективності інших. Тому удосконалення інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» слід проводити враховуючи усі бізнес-процеси.

На рис. 3.2 наведено стратегічну карту цілей інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» на базі системи збалансованих показників

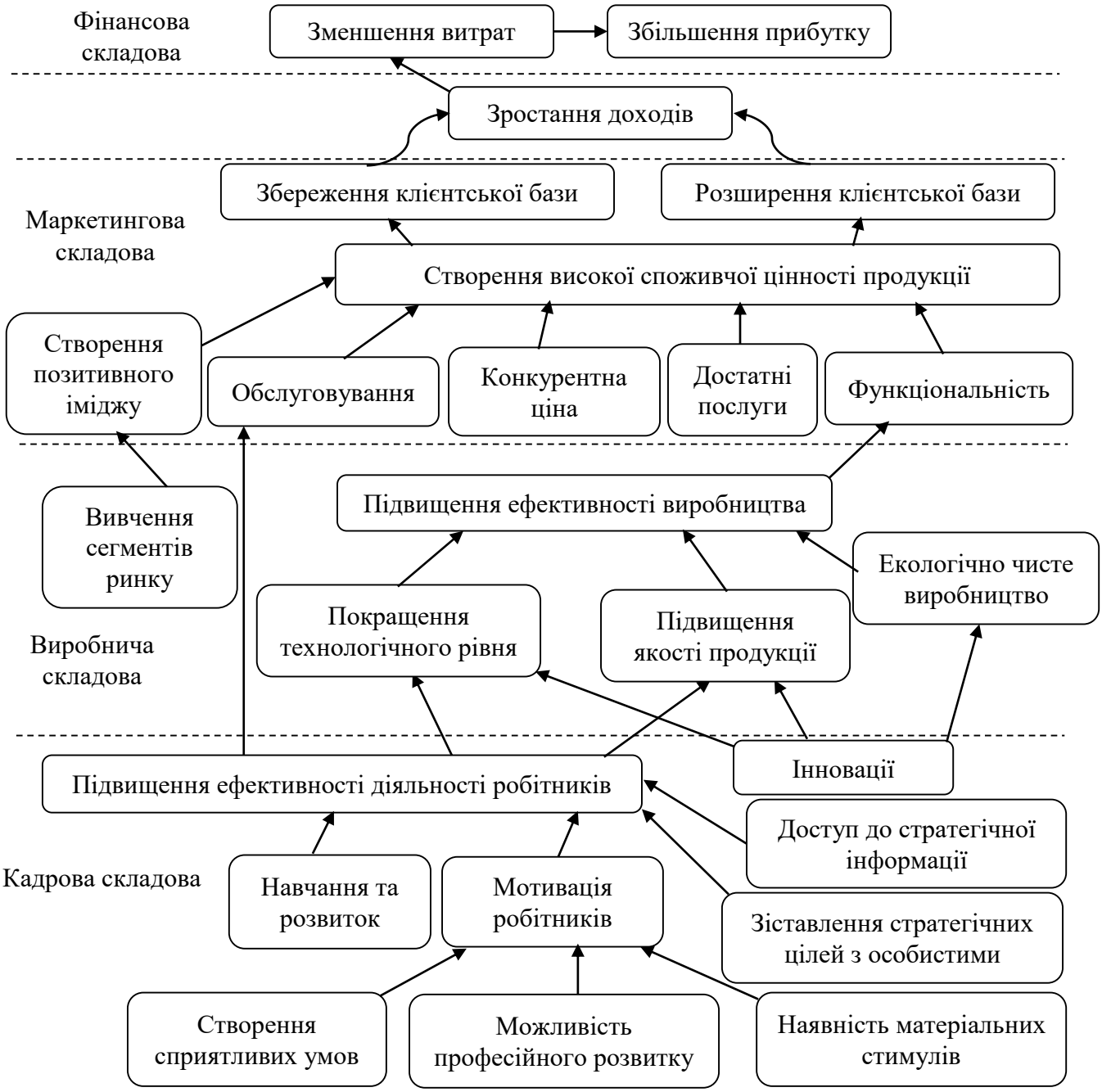

Рисунок 3.2 – Стратегічна карта цілей інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» на базі системи збалансованих показників

Даною стратегічною картою рекомендовано вищому керівництву АТ «Укргазвидобування» керуватися при досягненні стратегічних цілей. Вона побудована на базі системи збалансованих показників, яка враховує кожен з основних складових інноваційної бізнес-моделі товариства: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри. Все розпочинається з кадрів, які виконують

виробничі операції, від їх вміння, навиків та мотивації залежить успіх АТ «Укргазвидобування». Тому на товаристві усі процеси, які пов'язані з кадрами слід удосконалювати з метою підвищення рівня залученості персоналу, поліпшення їх мотивації праці, забезпечення можливостей для постійного навчання та розвитку.

На рис. 3.3 наведено карту бізнес-процесу «управління кадровими ресурсами» АТ «Укргазвидобування».

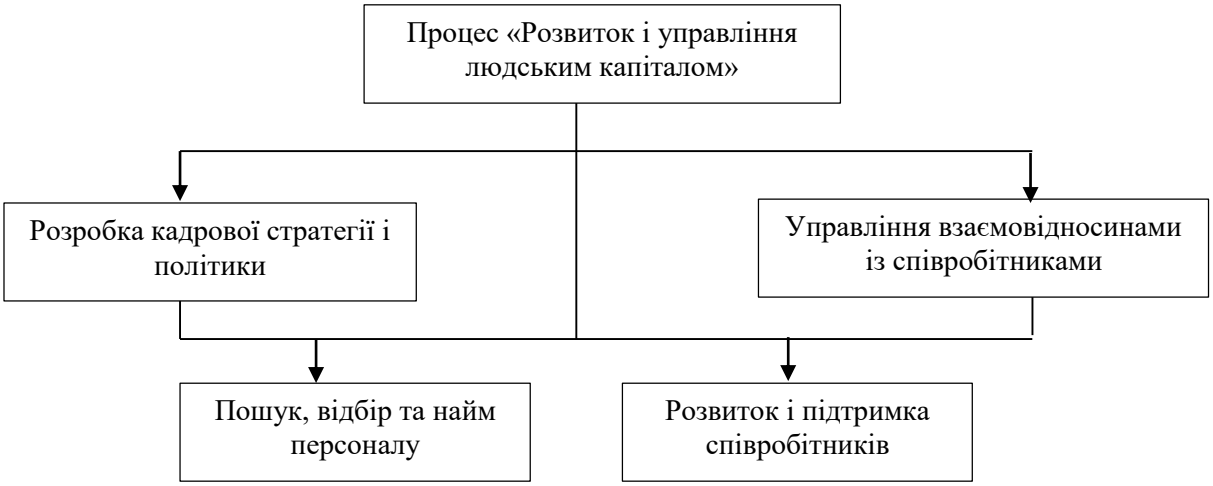

Рисунок 3.3 – Карта бізнес-процесу «управління кадровими ресурсами» АТ «Укргазвидобування»

Зважаючи на те, що кадри є ключовими ресурсами АТ «Укргазвидобування» необхідно забезпечити належні умови для праці та розвитку їх здібностей. Особливо гостро це питання стоїть зараз на порозі демографічної кризи. Адже, війна в Україні призвела до значного відтоку українців за кордон. Тому знайти кваліфікований персонал на ринку праці вкрай складно. На АТ «Укргазвидобування» слід налагодити процес безперервного навчання та розвитку, за рахунок дистанційного навчання, поширення практики коучингу тощо.

Також ключовими є виробничі бізнес-процеси АТ «Укргазвидобування», карта яких наведена на рис. 3.4.

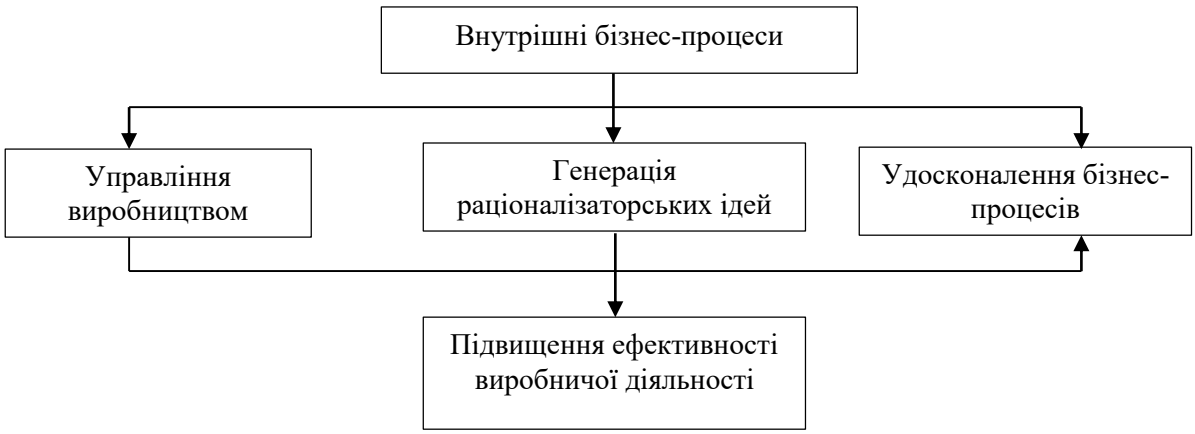

Рисунок 3.4 – Карта внутрішніх бізнес-процесів на АТ «Укргазвидобування»

Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів на АТ «Укргазвидобування» можливе виключно за рахунок активного впровадження інноваційних технологій. Діяльність по газовидобуванню вимагає від досліджуваного товариства вимагає використання значної кількості різного обладнання, виробничих потужностей. Відповідно від справності технологій, їх належного стану залежить результативність виробничої діяльності АТ «Укргазвидобування». На товаристві слід забезпечити постійне впровадження останніх досягнень науки та техніки, що дасть змогу досліджуваному товариству підвищувати ефективність й продуктивність виробничої діяльності. Персонал товариства в інноваційній бізнес-моделі слід максимально мотивувати до генерації раціоналізаторських та інноваційних ідей, які спрямовані на впровадження інноваційних технологій.

В цілому удосконалення інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» можливе за рахунок комплексного підходу до усіх бізнес-процесів товариства. Щоб виявляти точки росту для удосконалення інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» слід забезпечити постійну її оцінку та її бізнес-процесів. Для цього слід використовувати систему збалансованих показників, яка використана була й у п.п. 2.3 даної кваліфікаційної роботи. Вона надає достатню інформаційну базу для пошуку

слабких сторін у діяльності АТ «Укргазвидобування» та внесення необхідних змін. Відповідно до принципів системи збалансованих показників на рис. 3.5 узагальнено основні заходи щодо удосконалення ключових бізнес-прцоесів АТ «Укргазвидобування».

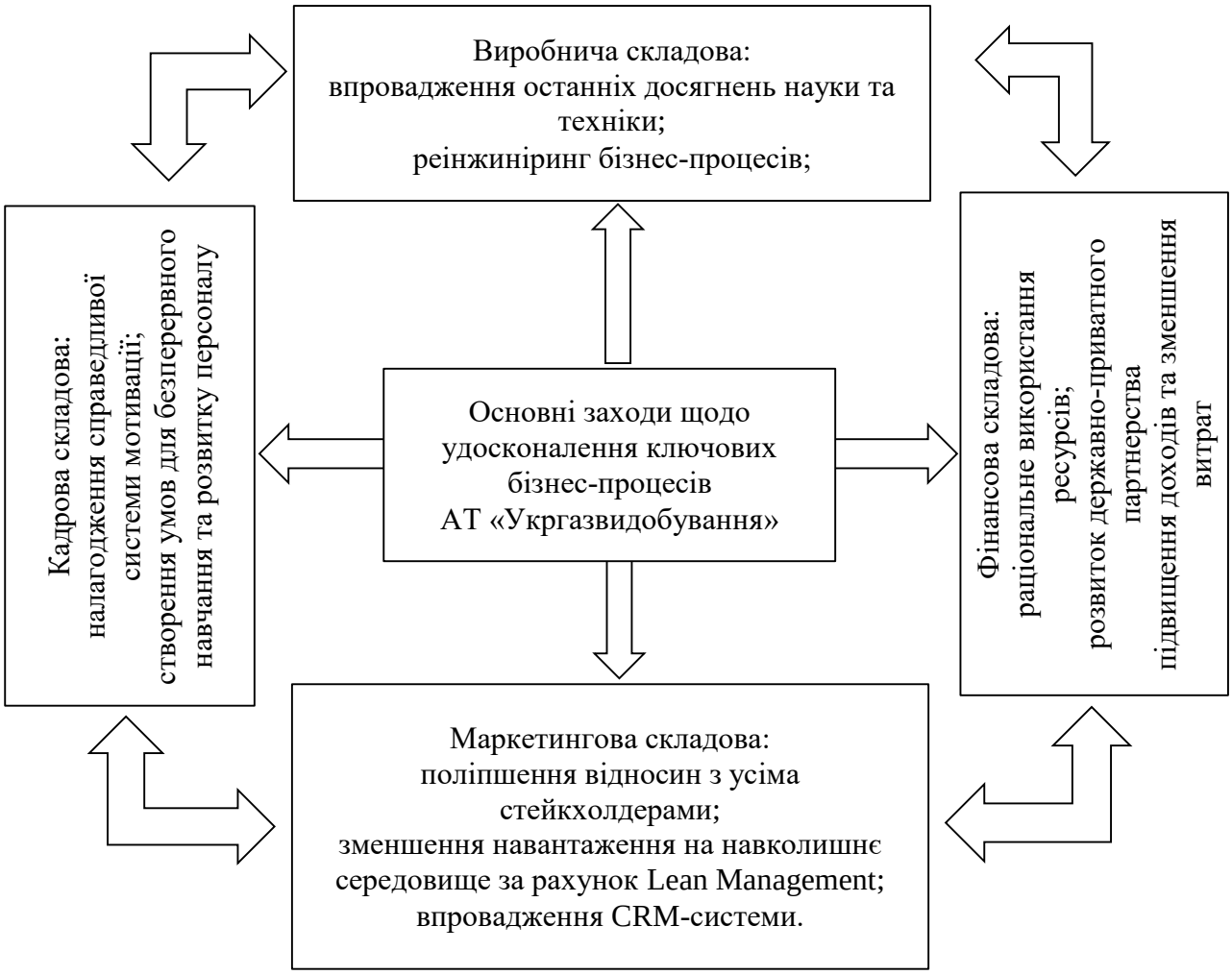

Рисунок 3.5 – Основні заходи щодо удосконалення ключових бізнес-процесів АТ «Укргазвидобування»

Ключова ідея удосконалення інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» полягає у забезпеченні безперервного пошуку інноваційних рішень та впровадження на цій основі останніх досягнень науки та техніки. На рис. 3.6 запропоновано процес безперервного удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування».

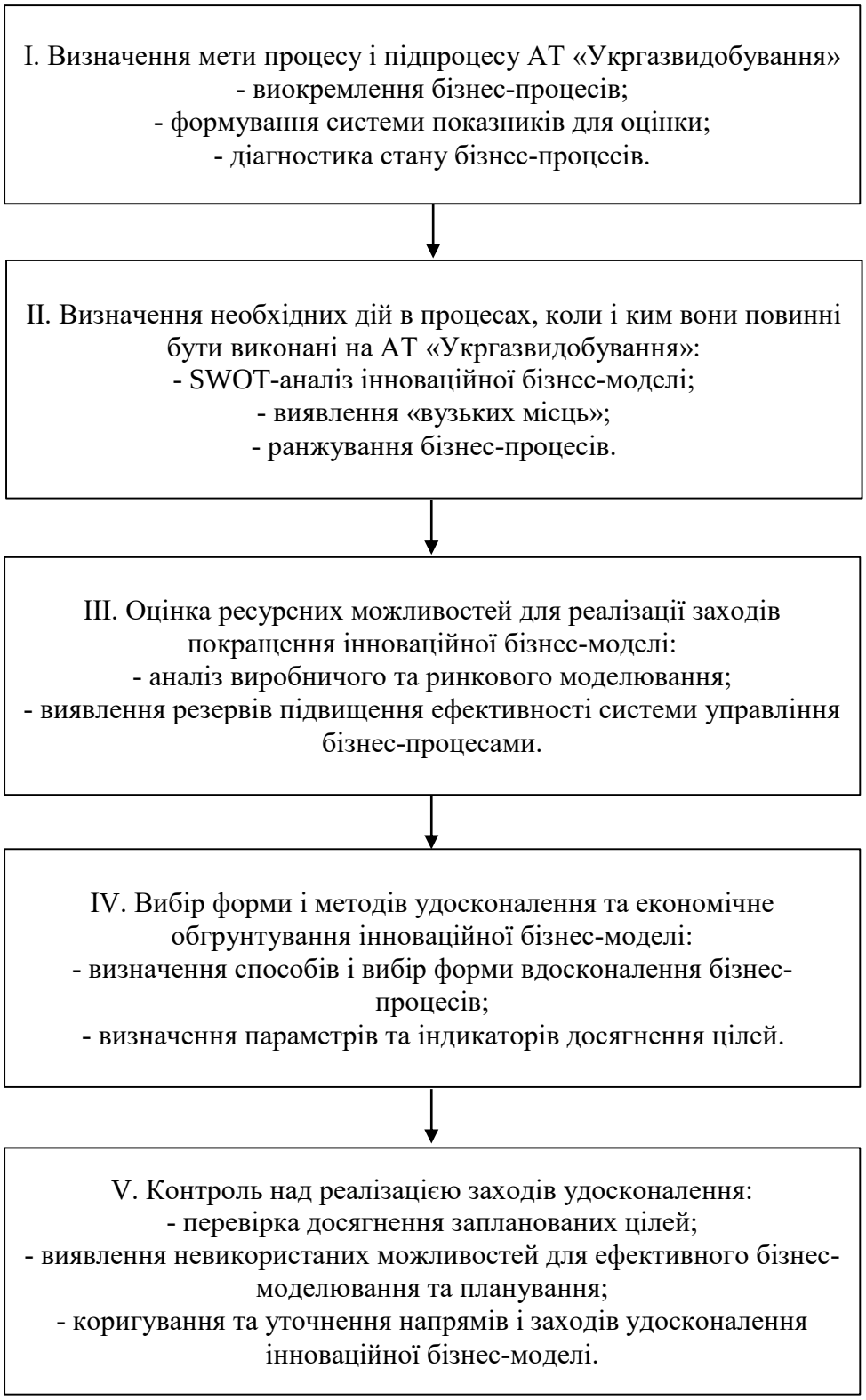

Рисунок 3.6 – Процес безперервного удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування»

Інноваційна бізнес-модель АТ «Укргазвидобування» повинна бути під постійним удосконаленням та розвитком відповідно до стрімких темпів науково-технічного прогресу. Також на товаристві можливо запровадити щотижневий збір керівників АТ «Укргазвидобування», які відповідають за ключові бізнес-процеси, на яких вони обговорюватися поточний стан, розглядатимуть можливість впровадження тих чи інших інновацій.

Для того, щоб у діяльність АТ «Укргазвидобування» систематично впроваджувати інноваційні технології рекомендовано запровадити бенчмаркінг. Це дозволить відслідковувати останні тренди в газовидобувній сфері та впроваджувати кращі практики у свою діяльність. Бенчмаркінг дозволить виявнити, що в результаті господарювання потрібно покращити та розвивати, а що взагалі виключити. Саме для цього і потрібен бенчмаркінг, який допоможе розвивати потенціал підприємства. Бенчмаркінг дає змогу підвищити конкурентоздатність підприємства, мінімізувати власні помилки, та застосувавши досвід лідерів, досягати успіхів.

В інноваційній діяльності підприємства ключова роль відводиться персоналу. Грейдинг – це процедура чи система процедур з оцінювання і ранжування посад, в результаті яких посади розподіляються по групам, чи, власне, грейдам, відповідно до їх цінності для компанії. Відповідно запровадження грейдингу дозволить мотивувати співробітників АТ «Укргазвидобування» до інноваційної діяльності.

Грейд працівників, коли оцінюються і розподіляються за грейдами працівники особисто. В цьому випадку в сукупності враховується і цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника, яка залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності та рівня розвитку його професійних компетенцій.

Плюси грейдингу для АТ «Укргазвидобування»:

забезпечує ефективну схему винагороди, зокрема оклади, соціальний пакет, премії;

оптимізує організаційну структуру підприємства;

є основою для формування стратегії розвитку персоналу;

забезпечує незалежне оцінювання співробітників стосовно відповідності посадам, які вони займають;

дає змогу визначати взаємозалежність рівня доходу працівника на конкретній посаді з відносною цінністю його позиції порівняно з іншими наявними в компанії;

допомагає керівництву приймати рішення про індексацію заробітної плати відповідно стратегічних вимог розвитку;

підвищує мотивацію персоналу, стимулює його розвиток;

забезпечує прозорість перспектив росту для співробітників;

скорочує плинність кадрів;

зменшує ефекти «вигорання» співробітників, які знаходяться тривалий час на одній і тій самій посаді

Також враховуючи те, що діяльність АТ «Укргазвидобування» має важливу стратегічну місію для всієї країни, доцільно досліджуваному товариству брати участь в державно-приватному партнерству. Це передбачає реалізацію різноманітних інноваційно-інвестиційних проєктів із залученням держави. Це дозволить отримати можливості щодо залучення державних фінансів, пришвидшить окремі процеси пов’язані з отриманням дозволів не будівництво газових сховищ, очисних споруд тощо.

Таким чином, удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» можливе виключно за рахунок активного впровадження різноманітних інноваційних технологій. Саме удосконалення повинне бути безперервним та передбачати пошук й впровадження постійних інноваційних змін. Для цього запропоновано процес безперервного удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування», який включає наступні етапи: визначення мети процесу і підпроцесу АТ «Укргазвидобування», визначення необхідних дій в процесах, коли і ким вони повинні бути виконані на АТ «Укргазвидобування», оцінка ресурсних можливостей для реалізації заходів покращення

інноваційної бізнес-моделі, вибір форми і методів удосконалення та економічне обгрунтування інноваційної бізнес-моделі, контроль над реалізацією заходів удосконалення. Виконання послідовних вищенаведених етапів дозволить АТ «Укргазвидобування» бути направленим на постійний розвиток та удосконалення існуючих бізнес-процесів.

3.2 Шляхи підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування»

Зважаючи на умови сьогодення, а також специфіку діяльності АТ «Укргазвидобування» підвищити ефективність функціонування бізнес-моделі товариства можливо виключно за умови активного впровадження сучасних досягнень науки та техніки. В сфері газовидобування сучасних компаній, які задіяні у даній галузі існує велика кількість інновацій, які можуть бути впроваджені та забезпечать підвищення ефективності його функціонування.

АТ «Укргазвидобування» слід проводити систематичний аналіз бізнес-моделей успішних вітчизняних та міжнародних газовидобувних компаній. Результати чого дозволять АТ «Укргазвидобування» виявляти напрями удосконалення окремих бізнес-процесів та бізнес-моделі товариства в цілому. Як уже зазначено у даній кваліфікаційній роботі удосконалення інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» можливе виключно за рахунок впровадження інновацій. З цією метою нами запропоновано АТ «Укргазвидобування» перейти на активну інноваційно-інвестиційну стратегію, яка передбачає реалізацію різноманітних проєктів.

АТ «Укргазвидобування» можна назвати інноваційно активним підприємством. Оскільки товариство проводить діяльність по впровадженню різноманітних інновацій. Незважаючи на це на товаристві відчувається дефіцит інноваційних технологій, що впливає на зниження ефективності його функціонування. Це може бути обумовлено декількома причинами. По-перше,

масштабами АТ «Укргазвидобування», яке проводить діяльність по всій території України та велику кількість філій. Відповідно складається ситуація за якої окремі філії не мають необхідного сучасного обладнання для проведення розвідувальних, бурових чи видобувних робіт. По-друге, газовидобувна сфера вимагає постійного впровадження інновацій, залучення прогресивних технологій, що дозволяло б підвищувати ефективність видобутку природного газу та нафти. Темпи впровадження інновацій АТ «Укргазвидобування» не забезпечують необхідного рівня оновлення матеріально-технічної бази, що вимагають сучасні умови та потреби виробництва. По-третє, у газовидобувній галузі великий знос обладнання, тому необхідне систематичне здійснення інновацій його модернізації, оновлення, проведення ремонтних та інших робіт. Все це вимагає капітальних інвестицій.

Зважаючи на сучасний стан рекомендовано АТ «Укргазвидобування» підвищити рівень інноваційної активності за рахунок реалізації різноманітних інноваційних проєктів. В цілому можна рекомендувати досліджуваному товариству впровадження різних інновацій, які здатні підвищити ефективність його діяльності. На даний час вважаємо, що першочергово АТ «Укргазвидобування» необхідне впровадження інноваційного проєкту по повністю автоматизованій пропаново-холодильній установці. Оскільки на даний час АТ «Укргазвидобування» має не автоматизовану холодильну установку, яка є досить енергозалежною та вимагає значних витрат людських ресурсів. Окрім цього діюча пропаново-холодильна установка є застарілою та як наслідок через неї великі втрати видобутого природного газу, що в умовах можливого дефіциту природного газу є неприпустимим.

Будівництво повністю автоматизованої пропаново-холодильної установки необхідне для забезпечення стабілізації видобутку газу в умовах падіння пластових тисків та забезпечення резерву компресорних установок. Стабілізація, збільшення видобутку природного газу та забезпечення резерву

має стратегічне значення для виконання плану з видобутку природного газу АТ «Укргазвидобування».

Основні виробники пропаново-холодильного обладнання розташовані в США, Канаді, Європі, Аргентині, які є лідерами на ринку обладнання та послуг для нафтогазової галузі з високим рівнем ефективності та надійності. Це обумовлено як більш високим технічним рівнем розвитку цих країн, так і (в разі США) наявністю великого власного ринку збуту компресорного обладнання. Пропаново-холодильні установки виробництва України не мають великого попиту у зв'язку з не найвищою надійністю та відсутністю модернізації. В даний час на ринку пропаново-холодильних установок існує наступний ряд провідних підприємств – вітчизняних та зарубіжних виробників та їх представників таких як: «GeneralElectric»; «SolarTurbines»; «ArielCorporation»; «Siemens»;«Dresser-Rand S.A.S»; «S.C.EUROGASSYSTEMSS.R.L.» та інші.

Зазначимо, що пропанова (пропіленова) холодильна установка призначена для забезпечення необхідних параметрів по точці роси як по воді так і вуглеводнів за рахунок конденсації водної і вуглеводневої фракцій при низьких температурах і відділення даної рідкої фази з природного газу. Для запобігання гідротоутворення використовується впорскування інгібітору: етиленгліколю для температур до мінус 35 °С або метанолу для температур до мінус 60 °С.

Установки пропанового охолодження природного газу призначені для одночасного забезпечення необхідних параметрів точки роси по воді та вуглеводням за допомогою конденсації водної та вуглеводневої фракції (УВ) за низьких температур (до мінус 30^0 С). Джерелом холоду є зовнішній холодильний пропановий цикл. Основна перевага таких установок – низькі втрати тиску сировинного потоку (дроселювання потоку природного газу не потрібне) та можливість вилучення продукційної фракції С3+. Пропанова (пропіленова) холодильна установка складається з наступного основного обладнання: компресор, кожухотрубний теплообмінник-охолоджувач

(випарник), рекуперативний теплообмінник, віддільник рідини (сепаратор), агрегат повітряного охолодження (конденсатор), економайзер, ресівер, регулювальні клапани. На рис. 3.7 наведено 3-D модель пропаново-холодильної установки.

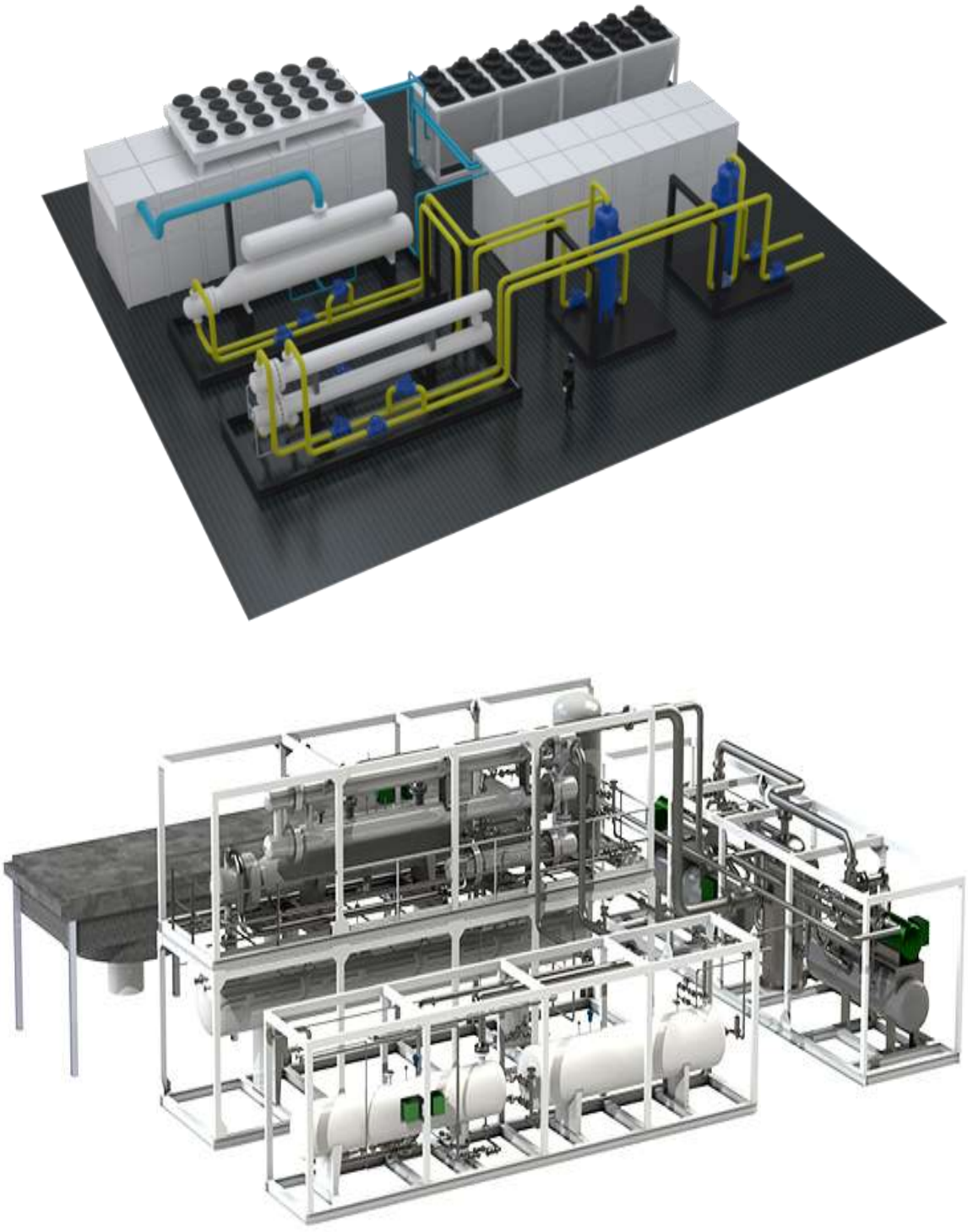

Рисунок 3.7 – 3-D модель пропаново-холодильної установки для впровадження у діяльність АТ «Укргазвидобування»

Таке обладнання розміщується на газорозподільній станції (ГРС), дотискуюча насосна станція – на родовищі, і використовується в тих випадках, коли будівництво повноцінного газопереробного заводу є економічно нерентабельним. Установка може монтуватися в безпосередній близькості від вузла підготовки нафти, де здійснюється сепарація нафти від води, сторонніх домішок, а також супутнього нафтового газу, що являє собою суміш фракцій пропану, бутану, метану, азоту та інших газів. Відокремлений нафтовий газ прямує на подальшу переробку до вищевказаної установки. У ході технологічного процесу з використанням холодильних агрегатів проводиться сепарація газу і виділення пропан-бутанової фракції, метану й супутніх складових. На наступному етапі отримана суміш пропан-бутану скраплюється і відвантажується у стандартний контейнер, а метан використовується для вироблення електроенергії або надсилається для отримання скрапленого природного газу (СПГ).

Слід зазначити, що з практики інших газовидобувних компаній світу відомо, що впровадження та подальше використання пропаново-холодильної установки;

підвищує ефективність вилучення пропан-бутану із природного газу;

збільшує обсяги отриманої продукції;

знижує собівартість виробництва;

збільшує продуктивність видобутку корисних копалин;

постачає точну інформацію для прийняття раціональних рішень;

забезпечує екологічність, надійність та ефективність виробництва.

АТ «Укргазвидобування» завдяки автоматизованій пропаново-холодильній установці зможе зменшити й потребу в необхідній кількості працівників в даному процесу. Тобто існуватиме менша потреба в залученні персоналу до даного процесу, це вирішить питання нестачі кадрів.

На рис. 3.8 наведено очікувані результати від впровадження даного проєкту.

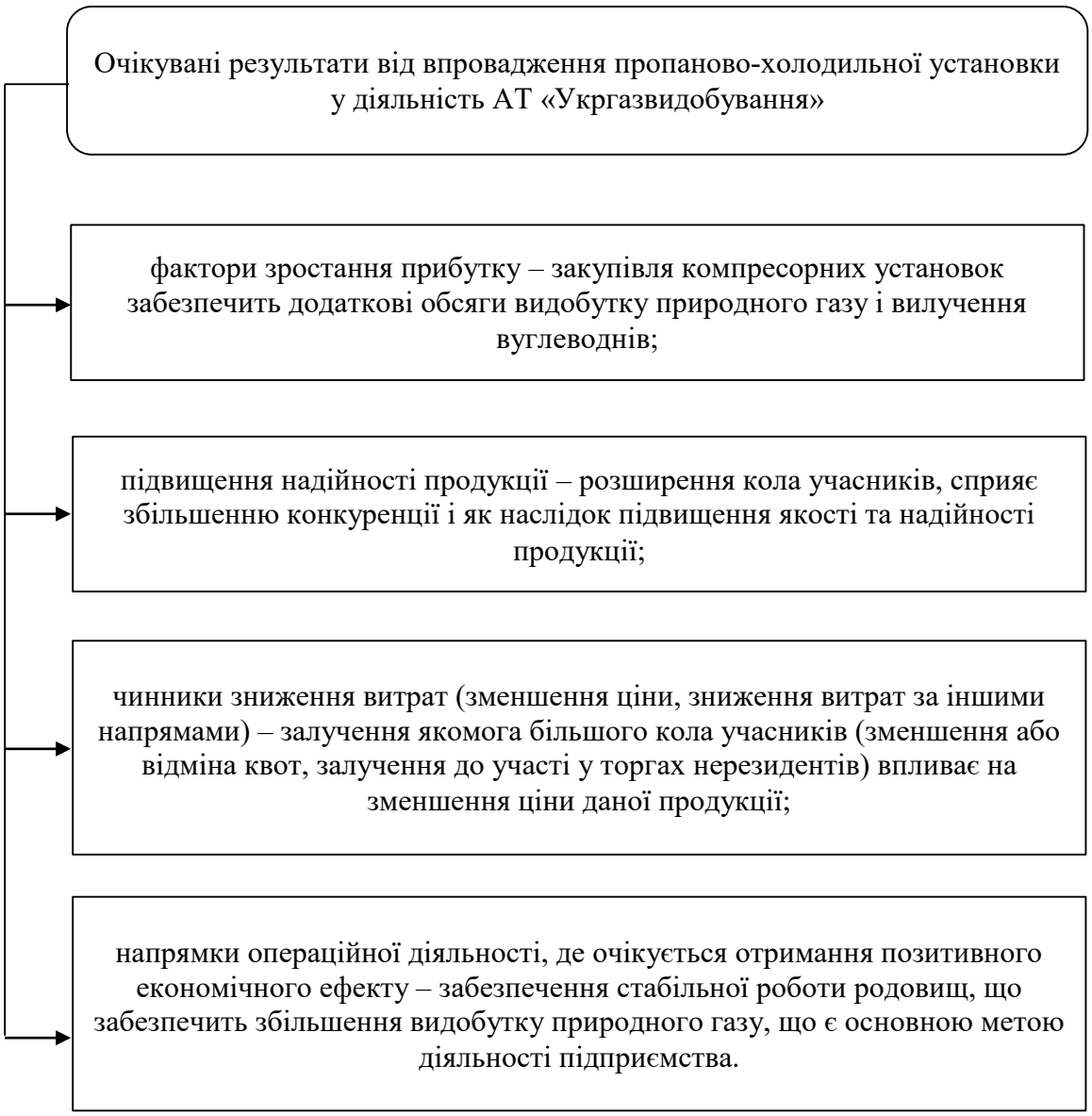

Рисунок 3.8 – Очікувані результати від впровадження пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування»

Отже, впровадження повністю автоматизованої пропаново-холодильної установки у діяльність у діяльність АТ «Укргазвидобування» забезпечить стабілізацію та збільшення видобутку природного газу, що, в свою чергу, збільшить прибутки досліджуваного товариства. При цьому не слід забувати, що даний проєкт має важливе стратегічне значення у для України, всього суспільства у контексті гарантування енергетичної безпеки. Також за умови збільшення обсягів видобутку природного газу Україна може частину

експортувати в країни ЄС. Відповідно це забезпечить зміцнення національної економіки та зменшення залежності країн світу від природного газу з країни-агресорки.

Таким чином, з метою підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» запропоновано впроваджувати різноманітні інновації. Зокрема, розглянута можливість впровадження повністю автоматизованої пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування». Дана установка є незамінною при видобутку природного газу, її подальше впровадження та використання у діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволить збільшити видобуток природного газу. Зазначене забезпечить як підвищення ефективності діяльності АТ «Укргазвидобування», так і зміцнення енергетичної безпеки країни. З практики провідних іноземних газовидобувних компаній відомо, що впровадження пропаново-холодильної установки у газовидобувну промисловість призводить й до зменшення витрат за рахунок раціонального використання ресурсів. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи доцільно провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

В Україні більшість родовищ на зрілій стадії розробки, а деякі виснажені, тому компаніям доводиться підвищувати ефективність видобутку. І рости є куди, адже у світі вже застосовуються інноваційні методи у геологорозвідці, бурінні та ремонті свердловин. Отже, сьогодні з упевненістю можна стверджувати, що майбутнє української газодобувної галузі за своєчасною модернізацією виробництва на основі передових технологій. Саме тому у якості головного інноваційного проєкту запропоновано впровадження у діяльність АТ «Укргазвидобування» пропаново-холодильної установки.

Зазначимо, що нова пропаново-холодильна установка складається із компонентів від провідних виробників. При будівництві застосовано безліч технологічних рішень, і установка оснащена обладнанням світових брендів: гвинтові компресори пропану Mayekawa USA, електрообладнання ABB, Siemens, Schneider Electric, контрольно-вимірювальні прилади та автоматика Yokogama, Emerson. Виготовлення сепараційного, теплообмінного та ємнісного обладнання ПХУ, а також складання блоків виконано американською компанією QB Johnson Manufacturing.

Впровадження даного інноваційного проєкту вимагає суттєвих інвестиційних вкладень з боку АТ «Укргазвидобування». Тому досить важливо провести оцінку ефективності запропонованих заходів. Лише за умови перевищення очікуваного корисного результату над витрати впроваджений проєкт вважається вдалим та може бути впроваджений у діяльність АТ «Укргазвидобування». Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні ймовірних витрат щодо впровадження пропаново-холодильної установки, а також очікуваних результатів від подальшої її експлуатації.

При цьому враховуємо, що інноваційний проєкт по впровадженню пропаново-холодильної установки є стратегічним та розрахований на довгостроковий період. Тому оцінку економічної ефективності проводимо в динаміці в діапазоні 7 років. Адже, як свідчить практика газовидобувних компаній такі технології призначені для тривалої експлуатації.

Що стосується витрат, що зауважимо, що пропаново-холодильні установки для впровадження у діяльність АТ «Укргазвидобування» є лише іноземного зразка. В Україні окремі машинобудівні підприємства виробляють дану продукцію, але вона суттєво поступається у технічних характеристиках імпортній. На сучасному ринку представлена велика кількість імпортних пропаново-холодильних установок. Вважаємо, що АТ «Укргазвидобування» у першу чергу слід звернути увагу на обладнання американського виробництва.

Слід зазначити, що впровадження пропаново-холодильної установки коштує більше 5 млн. грн. Ці кошти зможе товариство покрити за рахунок власних фінансових джерел. Так, на рис. 3.9 наведено динаміку нерозподіленого прибутку АТ «Укргазвидобування»

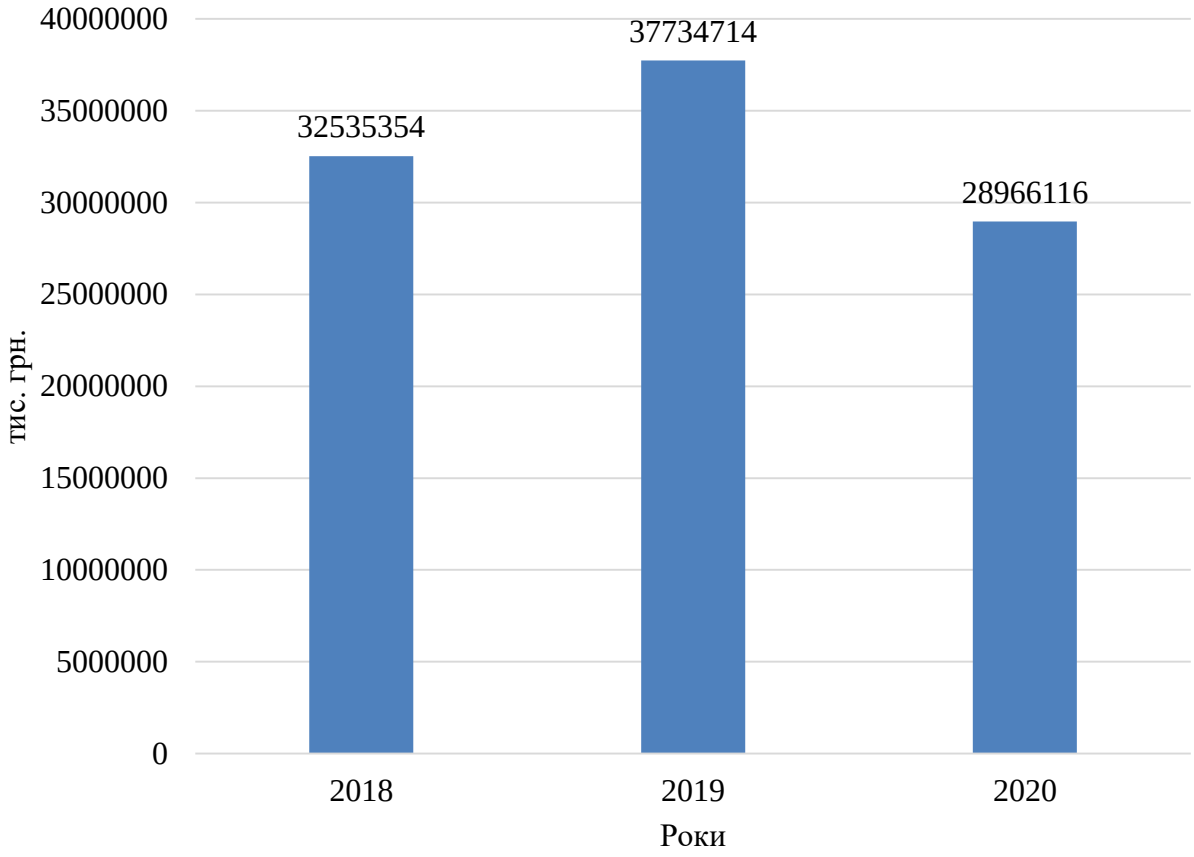

Рисунок 3.9 – Динаміка нерозподіленого прибутку АТ «Укргазвидобування»

Як бачимо з наведених даних за результатами господарської діяльності у минулих роках АТ «Укргазвидобування» зуміло нагромадити значні обсяги нерозподіленого прибутку. Відповідно частину з них товариство може використати для інвестування у впровадження пропаново-холодильної установки. Також частину коштів можна залучити через участь у міжнародних та національних фінансових програм підтримки інновацій та газовидобувних компаній України. Тому проблеми з фінансування впровадження даного інноваційного проєкту в діяльність АТ «Укргазвидобування» не

прогнозується та непередбачається. Кадровий потенціал фахівців товариства також доволі високий, тому наявні кадри зможуть самостійно працювати з новітнім обладнанням.

У табл. 3.1 наведено фінансовий аналіз інноваційного проєкту по впровадженню пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 3.1 – Фінансовий аналіз інноваційного проєкту по впровадженню пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування», тис. грн.

Показники	Рік							
	0	1	2	3	4	5	6	7
Операційна діяльність								
Надходження	0	283052	295052	353052	344600	390568	420550	450000
Витрати	0	62050	81445	110450	12500	140560	160450	195000
ЧГП від операц. діяльнсті	0	221002	213607	242602	332100	250008	260100	255000
Інвестиційна діяльність								
Надходження								
ліквідаційна вартість		0	0	0	0		0	148000
Витрати	548480	0						
ЧГП від інвест. діяльності	-548480	0	0	0	0	0	0	148000
ЧГП від опер і інвест д-ті	-548480	221002	213607	242602	332100	250008	260100	403000
Ставка дисконту	9							
Коеф. дисконтування	1,00	0,92	0,84	0,77	0,71	0,65	0,60	0,55
Дисконтований грошовий потік	-548480	202754	179789	187333	235268	162488	155089	220455
Дисконтований грошовий потік	-548480	-345726	-165937	21396	256664	419152	574241	794696

З наведеної оцінки можемо бачити, що передбачено витрати на впровадження пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування» в розмірі 548480 тис. грн. У цю вартість входить придбання необхідного обладнання, ліцензування, оплата послуг сторонній організації, налаштування його тощо. Ці кошти товариство покриє за рахунок власних джерел фінансування. Передбачається, що впровадження та подальша

експлуатація даної інноваційної установки забезпечить збільшення надходжень від видобутку природного газу. На рис. 3.10 наведено динаміку чистого грошового потоку від операційної діяльності за рахунок впровадження пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування».

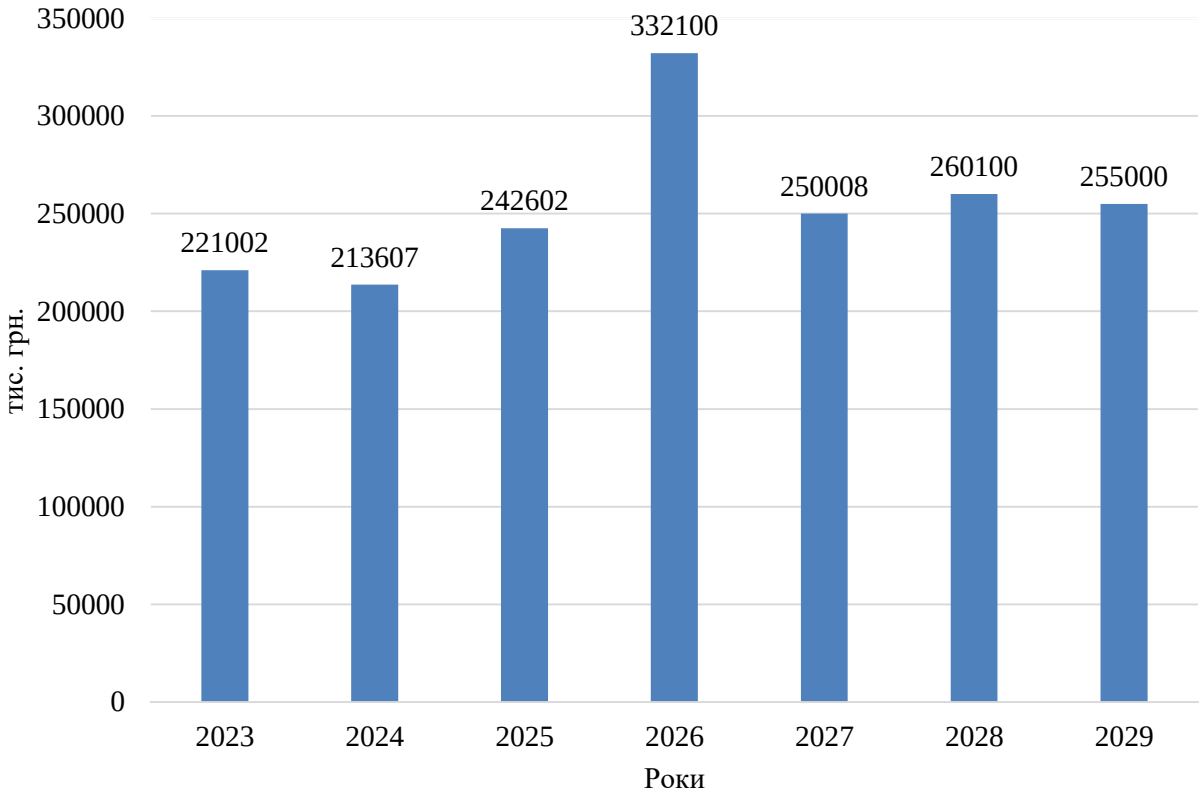

Рисунок 3.10 – Динаміка чистого грошового потоку від операційної діяльності за рахунок впровадження пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування», тис. грн.

Сукупний дисконтований грошовий потік за 7 років експлуатації пропаново-холодильної установки у діяльності АТ «Укргазвидобування» складе 794696 тис. грн. Це відбудеться завдяки збільшенню обсягів видобутку природного газу та відповідно його подальшого продажу. Термін окупності даного інноваційного проєкту складає 3 роки. Уже на третій рік АТ «Укргазвидобування» зможе отримати перші прибутку від експлуатації

пропаново-холодильної установки у діяльності АТ «Укргазвидобування». На основі проведених розрахунків можемо констатувати, що запропонований інноваційний проєкт є економічно вигідним та може рекомендований до впровадження у діяльність АТ «Укргазвидобування».

Таким чином, орієнтовні витрати на впровадження пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування» складуть 548480 тис. грн. Цю суму коштів досліджуване товариство може інвестувати з власних фінансових резервів утворених в результаті прибуткової діяльності у попередніх роках. Що стосується позитивного економічного результаті, то він полягає у збільшенню видобутку природного газу, що забезпечить приріст надходжень від операційної діяльності. Сукупний дисконтований грошовий потік за 7 років експлуатації пропаново-холодильної установки у діяльності АТ «Укргазвидобування» складе 794696 тис. грн. Період окупності інноваційного проєкту становить 3 роки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрями підвищення ефективності процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування». За результатами цього можемо зробити наступні висновки.

1. Запропоновано удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування». Удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» можливе виключно за рахунок активного впровадження різноманітних інноваційних технологій. Саме удосконалення повинне бути безперервним та передбачати пошук й впровадження постійних інноваційних змін. Для цього запропоновано процес безперервного удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування», який включає наступні етапи: визначення мети

процесу і підпроцесу АТ «Укргазвидобування», визначення необхідних дій в процесах, коли і ким вони повинні бути виконані на АТ «Укргазвидобування», оцінка ресурсних можливостей для реалізації заходів покращення інноваційної бізнес-моделі, вибір форми і методів удосконалення та економічне обгрунтування інноваційної бізнес-моделі, контроль над реалізацією заходів удосконалення. Виконання послідовних вищенаведених етапів дозволить АТ «Укргазвидобування» бути направленим на постійний розвиток та удосконалення існуючих бізнес-процесів.

2. Розроблено шляхи підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування». З метою підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» запропоновано впроваджувати різноманітні інновації. Зокрема, розглянута можливість впровадження повністю автоматизованої пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування». Дана установка є незамінною при видобутку природного газу, її подальше впровадження та використання у діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволить збільшити видобуток природного газу. Зазначене забезпечить як підвищення ефективності діяльності АТ «Укргазвидобування», так і зміцнення енергетичної безпеки країни.

3. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів. Орієнтовні витрати на впровадження пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування» складуть 548480 тис. грн. Цю суму коштів досліджуване товариство може інвестувати з власних фінансових резервів утворених в результаті прибуткової діяльності у попередніх роках. Що стосується позитивного економічного результаті, то він полягає у збільшенню видобутку природного газу, що забезпечить приріст надходжень від операційної діяльності. Сукупний дисконтований грошовий потік за 7 років експлуатації пропаново-холодильної установки у діяльності АТ «Укргазвидобування» складе 794696 тис. грн. Період окупності інноваційного проєкту становить 3 роки.

ВИСНОВКИ

В цілому за результатами проведеного дослідження досягнута поставлена мета, а саме здійснено удосконалення існуючих бізнес-процесів АТ «Укргазвидобування» з метою підвищення ефективності функціонування існуючої бізнес-моделі підприємства. У ході досягнення поставленої мети отримати такі висновки.

1. Досліджено сутність, значення та класифікацію бізнес-моделей інноваційного розвитку сучасних підприємств. Бізнес-модель описує те, як підприємство отримує доходи, як побудована вся діяльність, створюється додаткова цінність. Кожне підприємство має бізнес-модель, відповідно до якої здійснюється виробничо-господарська діяльність. В сучасних умовах для успішної діяльності, комплексна бізнес-модель компанії має бути інноваційно-орієнтованою. Це та бізнес-модель, яка заснована на широкому впровадженню інновацій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність бізнесу.

2. Надано характеристику та розглянуто методичні підходи до процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства. Існують різні точки зору та підходи до процесу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства. Кожне підприємство самостійно обирає як йому формувати власну бізнес-модель інноваційного розвитку зважаючи на стан зовнішнього середовища та наявність відповідних ресурсів. Тому в основу формування бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного підприємства повинен бути закладений аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Розглянуто досвід формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства у країнах ЄС. У кожної компанії є власний досвід формування бізнес-моделі інноваційного розвитку як у країнах ЄС, так і інших країнах. Головне – мати бажання та можливості перебудувати свою діяльність на розвинених ринках, збільшити частку на ринку за допомогою запуску нових

продуктів, створити унікальний продукт, а не просто конкурувати за старими правилами.

4. Проведено аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління АТ «Укргазвидобування», яке є передовим вітчизняним підприємством по видобутку природного газу та нафти. Місією АТ «Укргазвидобування» є забезпечення енергетичної безпеки країни. Відтак, досліджуване товариство відігріє надзвичайно важливе стратегічне значення для цілої країни. Окрім того АТ «Укргазвидобування» є бюджетоутворюючим підприємством України, яке щорічно сплачує до 30 млрд. грн. податків до державного бюджету. Належить АТ «Укргазвидобування» до великих за чисельністю працюючих підприємств, у 2020 р. чисельність працівників складала 17727 осіб. Для АТ «Укргазвидобування» великою проблемою є виснаження великої кількості свердловин, що негативно впливає на зниження обсягів видобутку природного газу та нафти.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». Отримані результати дають можливість зробити загальний висновок, що не дивлячись на погіршення більшості досліджуваних показників АТ «Укргазвидобування» на сьогоднішній день працює прибутково, здатне розраховуватися за усіма своїми зобов’язаннями, має високу ділову активність та є привабливим для інвесторів.

6. Здійснено оцінювання існуючої бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування». АТ «Укргазвидобування» має розгалужену бізнес-модель, яка складається з низки взаємопов’язаних бізнес-процесів. Ефективність бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» визначена за допомогою системи збалансованих показників. За результатами оцінки встановлено, що її ефективність знижується з 4,01 до 3,22. При цьому проблеми існують в усіх основних бізнес-процесах АТ «Укргазвидобування». Головними проблемами поточної бізнес-моделі інноваційного розвитку АТ «Укргазвидобування» є такі: протягом тривалого часу відсутність дій направлених на її оновлення, відсутність технологій здатних здійснювати

надглибоке буріння, відсутність єдиної інформаційної системи на підприємстві, а також велика кількість виснажених родовищ.

7. Запропоновано удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування». Удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» можливе виключно за рахунок активного впровадження різноманітних інноваційних технологій. Саме удосконалення повинне бути безперервним та передбачати пошук й впровадження постійних інноваційних змін. Для цього запропоновано процес безперервного удосконалення бізнес-процесів інноваційної бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування», який включає наступні етапи: визначення мети процесу і підпроцесу АТ «Укргазвидобування», визначення необхідних дій в процесах, коли і ким вони повинні бути виконані на АТ «Укргазвидобування», оцінка ресурсних можливостей для реалізації заходів покращення інноваційної бізнес-моделі, вибір форми і методів удосконалення та економічне обгрунтування інноваційної бізнес-моделі, контроль над реалізацією заходів удосконалення. Виконання послідовних вищенаведених етапів дозволить АТ «Укргазвидобування» бути направленим на постійний розвиток та удосконалення існуючих бізнес-процесів.

8. Розроблено шляхи підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування». З метою підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі АТ «Укргазвидобування» запропоновано впроваджувати різноманітні інновації. Зокрема, розглянута можливість впровадження повністю автоматизованої пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування». Дана установка є незамінною при видобутку природного газу, її подальше впровадження та використання у діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволить збільшити видобуток природного газу. Зазначене забезпечить як підвищення ефективності діяльності АТ «Укргазвидобування», так і зміцнення енергетичної безпеки країни. З практики провідних іноземних газовидобувних компаній відомо, що впровадження пропаново-холодильної установки у газовидобувну

промисловість призводить й до зменшення витрат за рахунок раціонального використання ресурсів.

9. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів. Орієнтовні витрати на впровадження пропаново-холодильної установки у діяльність АТ «Укргазвидобування» складуть 548480 тис. грн. Цю суму коштів досліджуване товариство може інвестувати з власних фінансових резервів утворених в результаті прибуткової діяльності у попередніх роках. Що стосується позитивного економічного результаті, то він полягає у збільшенню видобутку природного газу, що забезпечить приріст надходжень від операційної діяльності. Сукупний дисконтований грошовий потік за 7 років експлуатації пропаново-холодильної установки у діяльності АТ «Укргазвидобування» складе 794696 тис. грн. Період окупності інноваційного проєкту становить 3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 12.11. 2022).

2. Господарський кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 11.11. 2022).

3. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15 (дата звернення: 26.11.2022).

4. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. С. 29-35.

5. Бондаренко А.М. Шляхи активізації інноваційної діяльності підприємств. *Молодий вчений: наук. журнал, серія: Економічні науки: Видавничий дім «Гельветика»*. 2015. № 2(17). С. 113–116.

6. Борисяк О.В. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації:* зб. Тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76-78.

7. Борисяк О.В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 78-82.

8. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*. 2019. №1. С. 239-249.

9. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 2330

10. Ганущак-Єфіменко Л.М. Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7 (109). С. 81-93.

11. Горбонос Ф. Удосконалення інструментарію діагностики виробничої програми підприємства. *Traektori Nauki = Path of Science*. 2017. Vol. 3, No 12. P. 68-78.

12. Готра В.В., Ігнатко М.І. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 1(7). С. 16-21.

13. Гречко А.В. Економічне обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства на прикладі ДП «Антонов». *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2017. Vol. 1. P. 47–51.

14. Гришко В.В., Ржепішевська В.В. Інноваційний характер управління якістю в логістичних системах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 103-112.

15. Гросул В.А., Зубков С.О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2017. №10. С. 252-258.

16. Дев’ять програм для моделювання бізнес-процесів. URL: https://uk.crmoz.com/blogs/post/business-process-modeling (дата звернення: 20.10.2022).

17. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка. 2015.* Вип. 11. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf (дата звернення: 12.11. 2022).

18. Дзьоба О.Г., Ромашко О.М. Потенціал диверсифікації діяльності підприємств: сутнісно-аспектний аналіз. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 104-111.

19. Довба І.В. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. Вип. 6. 2016. С. 130–133.

20. Доценко О.Ю. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку регіону на основі консолідованого фінансування інноваційних проектів: монографія. Дніпро: НГУ, 2016. 172 с.

21. Загорна Т. Формування та розвиток бізнес-моделі підприємства з урахуванням інноваційної динаміки. *Схід*. 2011. № 1 (108). С. 74-78.

22. Іваницький В.С. Механізми формування оптимальної бізнес-моделі: теоретичний аспект. Наукова думка сучасності і майбутнього: матеріали XVII всеукраїнської практично-пізнавальної конференції. Дніпро, 2018. С. 12-14.

23. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*. 2015. Вип. 2 (18). С. 390-395.

24. Карчева І.Я. Економічна ефективність інноваційної діяльності банків: *Економіка та право.* Київ, 2016. 210 с.

25. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86-92.

26. Комеліна О.В., Степаненко Є.В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 11. С. 129-134.

27. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *«Modern Economics».* Випуск №18, 2019 р. С.67-73.

28. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138-142.

29. Кривов'язюк І.В. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава: науково-практичний журнал. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*. 2013. № 11. С. 23-28.

30. Кужда Т. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 26-36.

31. Кучинський В.А. Підвищення ефективності інноваційної діяльності на основі удосконалення підходу до оцінки та відбору інноваційних проектів. *Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2011. № 7. С. 112–117.

32. Лизанець А.Г. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* 2018. Вип. 2 (10). С. 54-57.

33. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. Випуск № 22 (62), 2 т., 2018 р. С. 21-24.

34. Лігоненко Л.О. Цільові параметри планування інноваційного розвитку підприємств. *Економіка розвитку*. № 3 (75). 2015. С.80-87

35. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24(2). С. 114-118.

36. Лук’яниця А.Ю. Технологічні інновації та підприємництво в глобальній економіці. *Вісник Національного технічного університету*. 2016. № 48 (1220). С. 106–111 .

37. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навчально-методичний комплекс. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 200 с.

38. Майнка М.К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. 2020. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.4420386 (дата звернення: 12.11.2022)

39. Маркович І.Б., Струтинська І.В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 105-109.

40. Недбалюк О.П. Планування інноваційної діяльності підприємств *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 310-314.

41. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм підприємств. *Економіка і організація управління*. 2017. №3 (27). С. 51-59.

42. Омельченко А.І. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститу*. 2022. №21. С.52-55

43. Онищенко В.О., Редкін О.В., Чевганова В.Я. Економіка та організація інноваційної діяльності. Практика організаційно-економічного управління проектами і програмами: навч. посібник. Харків: ТОВ «Компанія СМІТ», 2006. 144 с.

44. Остервальдер О., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. Видавництво: «Наш Формат». 2017. 288 с.

45. Отенко І. Формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 37(3). С. 40-45.

46. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 08.11.2022).

47. Павлова Г. Є. Інноваційний розвиток аграрного сектора національної економіки: теоретичні засади, методологія, механізми управління: монографія. Київ: ТОВ ДКС Центр. 2015. 354 с.

48. Пропанова холодильна установка. URL: https://c-x-t.com/propanovye-holodilnye-ustanovki/ (дата звернення 05.12.2022

49. Редкін О.В. Світові стандарти управління інноваційним розвитком економіки України. *Економіка і організація управління. Збірник наукових праць Донецького національного університету*. 2015. Вип. 1(17). С. 215-223.

50. Сайт компанії «Укргазвидобування». URL: https://ugv.com.ua/ (дата звернення 20.11.2022).

51. Саух І.В., Шиманська В.В., Момонт Т.В. Цифрова економіка України: сучасний стан, тенденції, проблеми розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 230-236.

52. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 490-497.

53. Статут компанії «Укргазвидобування». https://ugv.com.ua/uploads/1494779750.pdf (дата звернення 15.11.2022).

54. Степова С.В., Марєєв С.В., Блажко М.О. Електронна комерція: бізнес-моделі в інтернет-середовищі. URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/58962.doc.htm (дата звернення: 08.11.2022).

55. Стоян К.С., Широка В.В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/59.pdf (дата звернення: 16.11.2022).

56. Тарасова О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 172-178.

57. Тарасюк М.В., Кощеєв О.О. Інновації в глобальній цифровій фінансовій сфері: оцінка трансформацій. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2017. Вип. 131. С. 94-110.

58. Томаля Т.С. Інновації в закладах ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2016. № 5. С.185-188

59. Урба С. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2014. Випуск 51. С. 215-221

60. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Випуск № 68. 2019. С.181-192.

61. Федірко О. Формати підтримки локальної інноваційної бізнес-діяльності в європейських країнах. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 1. С. 99-118.

62. Федулова І.В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2010. № 36. С. 114-118

63. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Вісник КНТЕУ. 2017. № 3. С.48-64.

64. Філіна С.В. Науково-прикладні проблеми впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах споживчої кооперації. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 3 (137). С. 63-67.

65. Хаустова *К.*М. Методика моделювання інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9. С. 62-69.

66. Хто видобуває газ в Україні. Рейтинг газових компаній. URL: https://biz.censor.net/resonance/3141469/hto_vidobuva_gaz_v_ukran_reyiting_gazovih_kompanyi (дата звернення 05.12.2022)

67. Чеснокова Н.В. Стан та проблеми розвитку цифрової економіки та суспільства в ЄС та Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 209-213.

68. Чинник А.К. Моделювання бізнес-процесів як спосіб вдосконалення бізнес-діяльності. *Система обробки інформації*. 2010. № 2. С. 218-221.

69. Чухрай А. Онтологія поняття «бізнес-модель» підприємства. Вісник *Національного університету «Львівськаполітехніка» «Логістика»*. 2012. № 749. С. 94-103.

70. Шатілова О.В. Модель формування бізнес-портфелю підприємства в контексті забезпечення стратегічної гнучкості. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 345-349.

71. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 423 с.

72. Шевченко Л. С. Розвиток бізнес-моделей у цифровій економіці. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 вересня 2020 р*. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 183-188.

73. Afuah A. Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases. N.Y.: Rout ledge, 2014. 123 p.

74. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 529-555.

75. Chrabałowska S. Innowacyjny model biznesu, czyli model szyty na miarę URL: https://harbingers.io/blog/innowacyjny-model-biznesu (дата звернення: 12.11.2022)

76. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. *The impact of digitalization on business models. Digital Policy, Regulation and Governance*. 2018. Vol. 20 № 2. P. 105-124.

77. Innowacje w biznesie szansą na przetrwanie i sukces firm URL: https://www.parp.gov.pl/component/content/article/68235:innowacje-w-biznesie-szansa-na-przetrwanie-i-sukces-firm (дата звернення: 16.11.2022)

78. Kaplan, R., & Norton, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 336 p.

79. Komelina O., Chaikina A., Batiuta M., Sydorenko Y. Modern aspects of enterprise business process management. *Економіка і регіон: наук. вісн. ПолтНТУ*. Полтава, ПолтНТУ, 2018. № 4 (71). С. 53-58.

80. Michael Rachinger, Romana Rauter, Christiana Müller, Wolfgang Vorraber, Eva Schirgi. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2018. Vol. 20. № 7. P. 95-124.

81. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model. Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 288 p.

82. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 2011. May. 145 c.

83. Rasmussen B. Business Models and the Theory of the Firm. *Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology*. 2007. Pp. 211-216.

84. Shalmo D., Christopher A. Williams, Luke Boardman. Digital ttansformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21(08). P. 1-17.

85. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 172-194.

86. Telyshevska L.I., Vlasenko D.O. Employee motivation in the enterprise personnel management system. *Young scientist*. 2020. № 7. P. 498–502.

87. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

88. Youcontrol.com.ua. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6821733 (дата звернення 28.11.2022).

89. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. № 43(2/3). 2010. Pp. 216-226.