

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: «Управління інноваційною діяльністю підприємства»

Виконав:

студент II курсу, групи 601-ЕМін

Новіков Олексій Юрійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Христенко О. В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та роль інновацій в діяльності підприємства.....	6
1.2 Основні елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємства.....	13
1.3 Фактори, які впливають на систему управління інноваційною діяльністю підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	34
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування».....	34
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування».....	43
2.3 Аналіз існуючої системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування».....	56
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	67
3.1 Напрями удосконалення системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування».....	67
3.2 Впровадження інноваційного проєкту на АТ «Укргазвидобування».....	75
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на АТ «Укргазвидобування».....	83
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

У сучасних умовах основним способом підвищення конкурентоспроможності підприємств, підтримки високих темпів розвитку і рівня прибутковості стає впровадження інновацій. Однак інновації є джерелом розвитку лише за умови активного й ефективного їх використання, а також створення сприятливого середовища для їх впровадження. Тому особливого значення набуває управління інноваційною діяльністю підприємства, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, дозволяє більш гнучко реагувати і здійснювати своєчасні зміни, досягти конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Інноваційна діяльність спрямована на впровадження інновацій у діяльність підприємств: продуктових, процесових, маркетингових та організаційних. Для того, що їх впровадження було ефективним та принесло користь підприємству необхідно належним чином здійснювати управління даним процесом. Саме зазначеним і визначається актуальність обраної теми.

Слід зазначити, що тема інноваційної діяльності є центральною у великій кількості досліджень. Зокрема, окремі аспекти управління інноваційною діяльністю розглядали такі вчені: Бжуска Я., Бондаренко А.М., Боярко І.М., Гончар В.В., Ілляшенко С.М., Іщенко Н.А., Карчева І.Я., Микитюк П.П., Наджафов З., Олійник Л.В., Світлична А.В., Федірко О., Хаустова К.М., Яковлев А.І., Яцишина Л.К. та інші. У працях цих науковців розглянуто особливості інноваційної діяльності, виділено етапи управління даним процесом, проведено сучасний аналіз стану інноваційної діяльності тощо. В умовах воєнного стану та загрози енергетичній безпеці країни особливо актуальності набуває дана тема у розрізі газовидобувних підприємств України.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесу управління інноваційною діяльністю підприємства.

Основними завданнями даної кваліфікаційної роботи є такі:

- дослідити сутність та роль інновацій в діяльності підприємства;
- розглянути основні елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємства;
- визначити фактори, які впливають на систему управління інноваційною діяльністю підприємства;
- провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»;
- здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»;
- провести аналіз існуючої системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування»;
- розробити напрями удосконалення системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування»;
- запропонувати впровадження інноваційного проєкту на АТ «Укргазвидобування»;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів на АТ «Укргазвидобування».

Об'єктом дослідження є система управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства.

Методологічною основою для написання кваліфікаційної роботи є такі методи: теоретичного узагальнення – для дослідження сутності поняття «інноваційна діяльність»; аналізу та синтезу – для характеристики етапів процесу управління інноваційною діяльністю; прийоми статистичного та техніко-економічного аналізу – для оцінки результатів фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»; SWOT-аналіз – для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; графічний та табличний – для наочного відображення висновків; планування та прогнозування – для проведення оцінювання ефективності запропонованих заходів та інші.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативні документи, які регулюють інноваційну діяльність в Україні, навчальна, наукова, довідкова і методична література, фахові періодичні видання присвячені вивченню інноваційної діяльності, інші інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова та статистична звітність АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Робота містить практичну цінність та новизну. У кваліфікаційній роботі розроблені авторські пропозиції щодо удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування». У роботі наведено розрахунок економічної ефективності від запропонованих заходів, які підтверджують потенційну економічну вигоду для товариства. Пропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність АТ «Укргазвидобування» та інших газовидобувних підприємств України з метою нарощування обсягів видобутку природного газу, що сприятиме зміцненню енергетичної безпеки країни.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Новіков О.Ю., Христенко О.В. Напрями інноваційного розвитку підприємства в сучасній економіці. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 147-149.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 102 сторінки. Містить 15 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел – 81 найменувань, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та роль інновацій в діяльності підприємства

В результаті постійного зростання рівня конкуренції на ринку підприємства вимушені здійснювати інноваційну діяльність. Сучасний керівник розуміє безальтернативність інноваційного типу розвитку для підприємства, що планує не лише існувати протягом тривалого проміжку часу, а й займати позиції лідера у найближчому майбутньому. Впровадження інновацій у господарську діяльність підприємства дають можливість удосконалювати існуючі бізнес-процеси, що сприяє підвищенню їх ефективності [60].

Водночас слід наголосити на подвійній природі інновації – «ризик-прибуток». Отже, інноваційна діяльність є досить прибутковою справою при ефективному управлінні нею. Але водночас інноваційна діяльність є досить ризиковою сферою, оскільки невдале впровадження інноваційного проєкту може принести підприємство до величезних непередбачуваних витрат. Виходячи з цього, здійснювати інноваційну діяльність на підприємстві необхідно досить зважено, відповідально, ретельно перевіряти всі можливі альтернативні варіанти інноваційних проєктів та обирати саме той, який найбільш відповідає показникам ефективності та обраним критеріям. Також не нехтувати дослідженням всіх можливих інноваційних ризиків для конкретного підприємства в конкретний момент часу [76].

Здійснення інноваційної діяльності на підприємстві розглядають як процес, що залежить від інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційна діяльність дає можливість для підприємства сформувати нові конкурентні переваги. Один з основних моментів в цьому виді діяльності – вміти знаходити нові креативні рішення та ідеї.

Загалом інновація – це перетворення чогось у джерело прибутку, що виражено у певному продукті і приносить визначену ефективність. Як відомо, появу нового устаткування на ринку відносять до інновацій, в той же час, спроба використання цього устаткування на підприємстві – це нововведення. Взаємозв'язок основних понять інноваційної сфери наведено на рисунку 1.1.

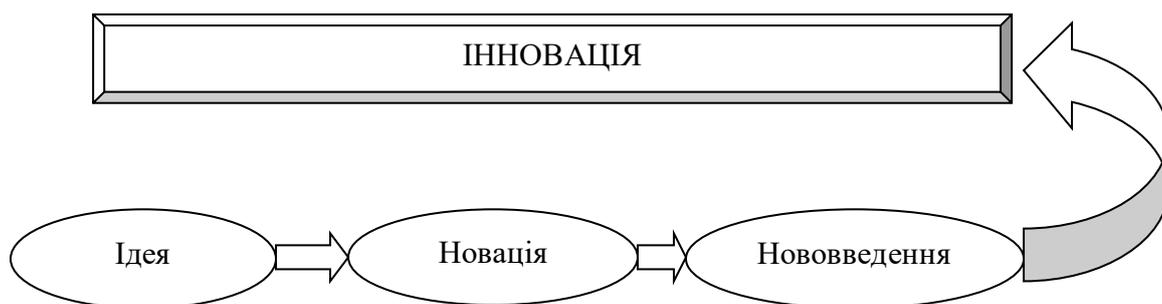


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок основних понять інноваційної сфери [47]

Доречно розглянути основні риси інновацій:

інновація – це корисна зміна в попередньому стані якого-небудь об'єкту, процесу;

ця зміна має отримати корисний – результат;

інновації вважаються основним засобом реалізації цілей розвитку – суб'єкта, результатом чого є покращення ефективності його діяльності.

Саме поняття «інновація» походить від англійського слова «innovation», що у перекладі дослівно означає «нововведення». Розглянемо основні підходи до трактування поняття «інноваційна діяльність».

Вперше поняття «інноваційна діяльність» на законодавчому рівні було подано в Законі України «Про інвестиційну діяльність» [3]. На сьогодні законодавче визначення даного поняття трактують відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [4], а саме як діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

На міжнародному рівні це поняття прописано в Керівництві Осло, а саме: «інноваційна діяльність – це всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, які дійсно призводять до практичної реалізації інновацій чи задумані з цією метою».

В свою чергу вітчизняні та зарубіжні науковці досить широко досліджують це поняття. І відповідно на сьогодні сформульовано велику кількість різноманітних підходів до трактування даного поняття з врахуванням того або іншого аспекту. В таблиці 1.1 наведено основні підходи до тлумачення поняття «інноваційна діяльність».

Таблиця 1.1 – Основні підходи щодо тлумачення поняття «інноваційна діяльність»

Автор	Інноваційна діяльність – це
Закон України «Про інноваційну діяльність» [4]	«діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг»
Господарський Кодекс України [2]	«діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя»
Організація економічного співробітництва та розвитку	«всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, які дійсно призводять до практичної реалізації інновацій чи задумані з цією метою»
Ілляшенко С.М. [21]	«процес створення, впровадження і поширення інновацій»
Єпіфанова І.Ю. [19]	«комплекс економічних, технічних, правових, соціальних заходів, пов'язаних із розробкою, впровадженням та використанням інновацій, який має на меті досягнення певного економічного та / або соціального ефектів»
Сакевич Л.С. [53]	«такий вид діяльності, який на основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було»
Тарасюк М.В. [57]	«комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління»
Elias G. [70]	«усі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, що реально сприяють здійсненню інновацій або задумані з цією метою»

Як бачимо з результатів аналізу різних підходів до трактування поняття «інноваційна діяльність» єдиної думки щодо цього не сформовано. Це пов'язано з тим, що кожен з науковців та практиків розглядає дане поняття з різних аспектів та робить наголос на різних моментах щодо інноваційної діяльності. На нашу думку, інноваційна діяльність підприємства – це будь-які прагнення та дії з боку керівників та всього трудового колективу щодо формування та впровадження різних інноваційних проєктів у діяльність підприємства з метою поліпшення його бізнес-процесів.

Загалом інноваційна діяльність передбачає проведення прикладних та фундаментальних досліджень, генерування креативних ідей, впровадження інноваційних технологій, виробництвом нових товарів тощо. Її результатом є певна інновація.

Класифікаційних ознак для групування інновацій сформовано науковцями та практиками величезна кількість. Відповідно до Методологічного інструменту Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) – Керівництва Осло всі інновації поділяються на 4 типи [80]:

продуктові – впровадження товару або послуги, які є новими або значно поліпшеними у частині їх властивостей або способів використання. Сюди належать значні вдосконалення в технічних характеристиках, компонентах і матеріалах, у вбудованому програмному забезпеченні, у ступені прив'язаності стосовно користувача чи в інших функціональних характеристиках;

процесові інновації – впровадження нового чи значно поліпшеного способу виробництва чи доставки продукту. Сюди входять значні зміни у технології, виробничому устаткуванні та/або програмному забезпеченні;

маркетингові інновації – впровадження нового методу маркетингу, що включає значні зміни в дизайні чи упакуванні продукту, його складуванні, просуванні на ринок або в призначенні ціни продукту;

організаційні інновації – впровадження нового організаційного методу в діловій практиці фірми, організації робочих місць чи зовнішніх зв'язків.

Найбільш поширеним типом інновацій серед сучасних підприємств є продуктові та маркетингові інновації. Більш потужні підприємства постійно оновлюють свій асортимент товарів, намагаючись віднайти самі ті, які найбільшій мірі будуть задовольняти потреби вибагливих споживачів. На сьогодні продуктові інновації – це розробка нових товарів, робіт, послуг, або їх суттєве покращення. Ці продуктові інновації мають різний рівень новизни, якась їх частина є абсолютно новими товарами, роботами або послугами. Продуктові інновації націлені насамперед на задоволення вже існуючих або прихованих потреб споживачів. Сучасні підприємства вкладають досить великі фінансові ресурси у розробку та впровадження продуктових інновацій. Головна мета – завоювання уваги та прихильності своїх споживачів та залучення нових. Можна навести такі приклади сучасних продуктових інновацій – нові моделі різноманітних гаджетів та комп'ютерної техніки [57].

Маркетингові інновації також є досить поширеними серед підприємств, особливо підприємств-імітаторів. Це пов'язано насамперед з тим, що, по-перше, вони є менш затратними в порівнянні з іншими типами інновацій; по-друге, вони мають прямий вплив на споживача та дають можливість робити товари, які вже завоювали увагу, ще більш привабливими і такими, що максимально відповідають вимогам споживачів. Наприклад, впровадження суттєвих змін в упаковку товару, застосування нових способів просування товарів, робіт, послуг (безкоштовний автобус до фірмового магазину), нестандартні підходи в рекламі та ін.

Процесові інновації передбачають насамперед, впровадження нового чи значно поліпшеного способу виробництва чи доставки продукту. Впровадження процесових інновацій дає можливість забезпечити зниження витрат, зниження рівня використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва в цілому. Наприклад, впровадження системи розрахунку найбільш вдалих маршрутів перевезення, CRM-системи для автоматизації маркетингових процесів та ін.

І останній тип інновацій відповідно до даної класифікації – організаційні. Вони націлені на оснащення робочого місця працівника, покращення умов його

роботи, застосування нових більш ефективних методів управління, впливу на персонал з метою підвищення продуктивності праці працівників, рівня задоволеності працею тощо. Наприклад, оптимізація організаційної структури управління, застосування ефективних систем оплати праці тощо [61].

Провідні інноваційно активні підприємства як закордонні, так і вітчизняні, зазвичай не обмежуються розробкою та впровадженням якогось одного типу інновацій. Це дає їм можливість постійно покращувати свою конкурентну позицію на ринку за рахунок формування нових конкурентних переваг.

Слід відмітити, що розробка та впровадження інновацій вимагає від підприємства великого обсягу ресурсів, насамперед фінансових. У зв'язку з цим, перед тим як розпочати будь-який інноваційний проєкт необхідно ретельно провести аналіз внутрішнього середовища підприємства. Це потрібно для того, щоб з'ясувати сильні та слабкі сторони підприємства та загалом його спроможність для розробки й подальшої реалізації конкретного інноваційного проєкту. Детальному аналізу підлягають фінансові можливості підприємства. Необхідно здійснити техніко-економічне обґрунтування розробки та впровадження інновацій тощо. Також потрібно паралельно провести аналіз зовнішнього середовища з метою виявлення потенційних загроз та наявних можливостей для розробки та реалізації даного проєкту [56].

Розглянемо п'ять основних правил, яких слід притримуватися з метою ефективної розробки та впровадження інновацій на підприємстві.

Правило 1. До інновацій відносяться як до дисципліни. Ставлення до інновації як до дисципліни передбачає на практиці, що працівники розуміють, як генерувати ідеї та виділяти ті з них, які відповідають цілям, як відстоювати та просувати свої ідеї, знаходити потрібні ресурси, долати перешкоди і знаходити підтримку цих ідей.

Правило 2. Інновації розглядаються всебічно. Інновація повинні охоплювати всю діяльність організації: нові продукти, послуги, процеси, план розвитку, бізнес-моделі та канали збуту та ринки.

Правило 3. Інновація передбачає систематичний, організований пошук нових можливостей.

Правило 4. До інновацій залучаються всі працівники підприємства. На жаль, на практиці на більшості вітчизняних підприємств не застосовуються ефективні методи стимулювання працівників, крім розгляду пропозицій щодо економії різних статей витрат.

Правило 5. Інновація орієнтується на споживача. Необхідно заохочувати споживача до висловлення своєї думки та ідеї, які необхідні враховувати при розробці та реалізації нових концепцій, що в майбутньому забезпечать зростання [54].

Слід відмітити, що інноваційна діяльність охоплює всіх працівників підприємства. Саме тому, розуміння необхідності та серйозності розробки і впровадження інноваційних проєктів збільшує шанси на їх успішний результат. Обрання інноваційного шляху для будь-якого суб'єкта господарювання забезпечує краще пристосування до динамічного зовнішнього середовища.

Зазначимо, що інноваційна діяльність повинна здійснювати підприємствами систематично та направленою на пошук креативних ідей, втілення яких може дозволити впровадити певну інновацію. В підсумку інноваційна діяльність дозволяє підприємству отримати такі вигоди:

- формування нових конкурентних переваг;
- раціональне використання ресурсів;
- більш краще задоволення потреб клієнтів;
- підвищення іміджу підприємства;
- збільшенню рівня прибутковості тощо [47].

Таким чином, активна інноваційна діяльність є важливою ознакою ефективності та конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, інноваційна діяльність підприємства – це будь-які прагнення та дії з боку керівників та всього трудового колективу щодо формування та впровадження різних інноваційних проєктів у діяльність підприємства з метою поліпшення його бізнес-процесів. Результатом інноваційної діяльності є інновації.

Встановлено, що впроваджувати слід лише ті інновації, які здатні посприяти розвитку підприємства, створенню конкурентних переваг тощо. Здійснення інноваційної діяльності на системній основі може гарантувати підприємству довгострокову перспективу розвитку. Основним фактором, який гальмує інноваційну діяльність є потреба у великих фінансових ресурсах, яких хронічно не вистачає на вітчизняних підприємствах.

Наступним кроком у даному дослідженні є розгляд основних елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

1.2 Основні елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Як було з'ясовано у попередній частині даного дослідження, сучасні підприємства у своїй діяльності вимушені орієнтуватись на інновації та високі технології. З метою забезпечення ефективності та прибутковості інноваційної діяльності слід сформувавши систему управління нею, в тому числі систему моніторингу ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.

У цілому, система управління інноваційною діяльністю – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілісність цієї системи, з притаманними їм взаємозв'язками між собою і зовнішнім середовищем, що спрямовані на досягнення цілей діяльності на засадах оптимізації ризиків, витрат і результатів діяльності [35].

Системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю використовують для того, щоб:

дизначити конкретні цілі функціонування системи управління інноваційною діяльністю, які мають оновлюватись у часі і не суперечити загальним цілям підприємства;

встановити кількісні та якісні критерії, що відображають цілі даної системи: величина прибутку, обсяг реалізації продукції (послуг), частка ринку, підвищення іміджу і конкурентоспроможності підприємства в цілому;

обрати найкращий варіант досягнення поставлених цілей;

забезпечити досить швидко адаптацію підприємства до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі його функціонування;

максимально швидко розповсюджувати достовірну інформацію для визначеного кола осіб;

забезпечити прямий і зворотній зв'язок між елементами системи з метою виявлення та усунення відхилення в інноваційній діяльності та запобігання виникненню таких відхилень [55].

При реалізації зазначених завдань створюється можливість чіткого розподілу функцій між суб'єктами і об'єктами системи управління інноваційною діяльністю, обирається найбільш оптимальний варіант досягнення цілей інноваційної діяльності та ін. Водночас реалізація даних завдань забезпечить максимальне сприйняття підприємством інновацій та буде можливість адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що є невід'ємною складовою ефективності та результативності інноваційної діяльності підприємства.

Управління інноваційною діяльністю підприємства дає йому можливість забезпечувати стійкий розвиток і формувати нові конкурентні переваги. Г. Сілакова стверджує, що стійкість розвитку підприємства є динамічною характеристикою і означає здатність підприємства реалізовувати постійні зміни та адаптуватись до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ, що супроводжується впровадженням прогресивних технологій виробництва, застосуванням нових видів матеріалів, використанням ефективних методів управління тощо [48].

На думку О. Петухової, система управління інноваційною діяльністю підприємства є сукупністю елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і впливають на процес інноваційної діяльності. Ця система спрямована на

досягнення поставлених цілей, в рамках певних принципів і методів управління інноваційним процесом [35].

Система управління інноваційною діяльністю, як і будь-яка інша система, характеризується певними параметрами, які несуть інформацію про властивості, стан, розміри даної системи, ефективність її функціонування. Параметр є критерієм, показником, ознакою, відносно якого (якої) здійснюється оцінювання, за яким характеризують що-небудь [24]. Деякі науковців виділяють наступні параметри системи:

параметри виходу – товару чи послуги: що виготовляти, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, в який термін, кому продавати і по якій ціні;

параметри входу: які потрібні ресурси та інформація для процесу;

параметри зовнішнього середовища: політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни, інфраструктури даного регіону [26].

Зворотній зв'язок є комунікаційним каналом від споживачів системи («виходу») до виробників товару і постачальників («входу») системи. При зміні вимог споживачів до товару, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок «вхід» системи і сама система повинні відреагувати на ці зміни і внести відповідні зміни в параметри функціонування[34].

На основі аналізу праць зарубіжних та вітчизняних вчених можна визначити сукупність елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства, які наведено в таблиці 1.2.

На вході у систему управління інноваційною діяльністю підприємства надходять ресурси (сировина, матеріали, енергія, інформація та ін.), з якими здійснюються певні виробничі процеси або операції. Як наведено на рисунку 1.2, до входу системи управління інноваційною діяльністю підприємства, також, можна віднести сукупність чинників зовнішнього середовища, що впливають на процеси даної системи управління і не піддаються прямому управлінню, а також

різні інструкції та інші нормативні документи, що забезпечують розміщення і функціонування даної системи.

Об'єкт управління, тобто інноваційна діяльність, перетворює ресурси системи управління інноваційною діяльністю підприємства, споживає їх і трансформує у вихідні результати діяльності системи, тобто розробляє, застосовує і поширює на ринку інноваційні продукти і технології.

Таблиця 1.2 – Параметри системи управління інноваційною діяльністю підприємства [19]

№ з/п	Елементи системи	Характеристики елементів
1	Вхід	Фінанси, інформація, сировина, матеріали, енергія, ліцензії, трудові ресурси, правове та нормативне забезпечення.
2	Суб'єкт управління	Керівник відділу інноваційної діяльності, менеджери відділу інноваційної діяльності, інші працівники, які здійснюють управлінські функції в даному відділі.
3	Механізм управління	Цілі управління, функції управління, методи управління, управлінські рішення
4	Об'єкт управління	Інноваційна діяльність
5	Вихід	Інноваційна продукція, креативні ідеї, інноваційні технології
6	Зовнішнє середовище	Споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, інвестори, законодавчі акти, рівень техніки та технології

Вихід системи управління інноваційною діяльністю – це продукти, послуги чи інші результати її діяльності. З метою отримання максимальної ефективності даної системи управління, необхідно, щоб ці товари, послуги і технології якнайкраще відповідали запитам споживачів.

Суб'єкт управління – це керівники, які володіють необхідними вміннями і навичками для здійснення функцій та методів управління. Суб'єкт управління координує діяльність всіх інших учасників інноваційного процесу з метою

отримання поставлених цілей в конкретному інноваційному проєкті. Суб'єкт управління на основі інформації про вихідні результати роботи аналізує та формує висновок про роботу об'єкта управління [17].

Відповідно до іншого підходу, на рисунку 1.2 наведено система управління інноваційною діяльністю підприємства.

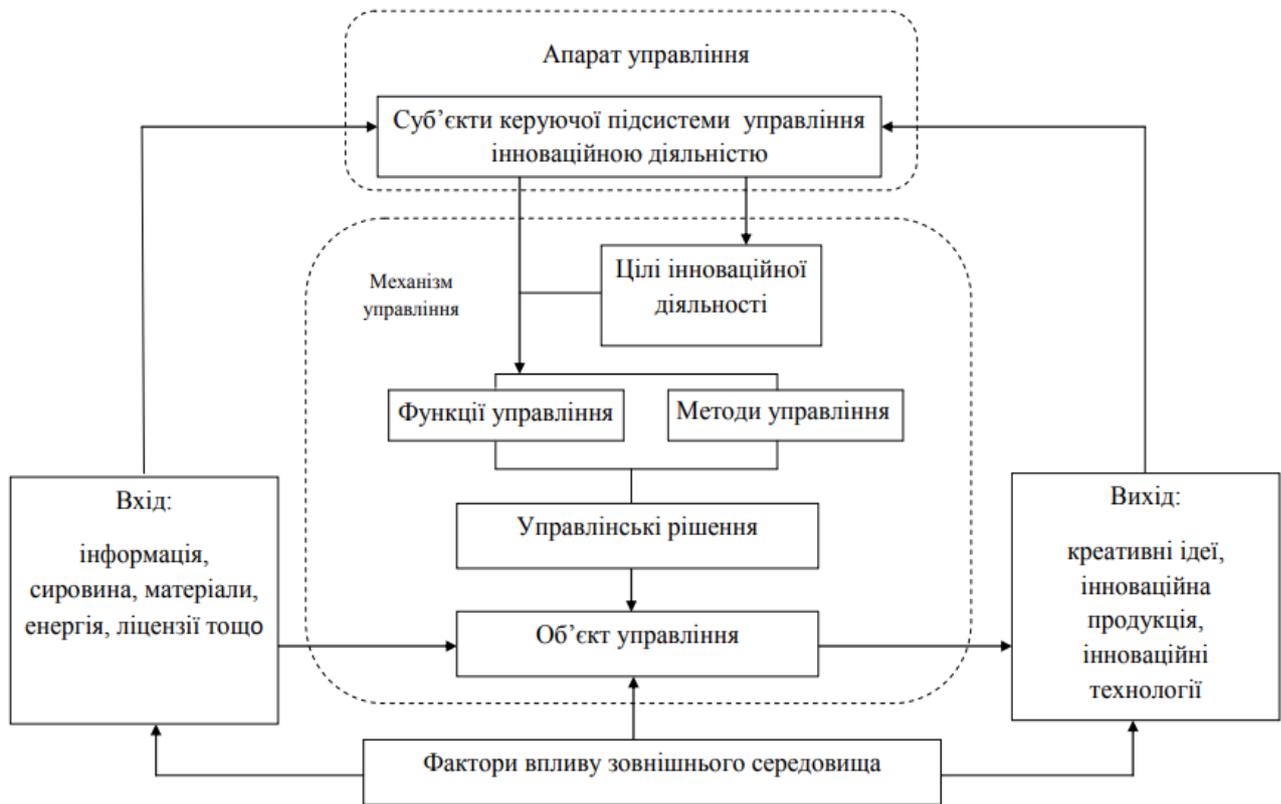


Рисунок 1.2 – Система управління інноваційною діяльністю підприємства [13]

Розглянемо дану схему більш детально.

Здійснюючи інноваційну діяльність керівництво підприємства має пам'ятати, що цілі будь-якого інноваційного проєкту мають бути узгодженими з загальними цілями підприємства. Цілі формулює орган (апарат) управління інноваційною діяльністю підприємства (керівник і менеджери відділу інноваційної діяльності, інші працівники, які здійснюють управлінські функції щодо управління інноваціями та інноваційною діяльністю підприємства).

Слід відмітити, що суб'єкти апарату управління через управлінські рішення щодо обрання конкретних механізмів і методів управління здійснюють вплив на об'єкти управління. Також цей вплив відбувається шляхом формування і формалізації управлінських рішень, які націлені на реалізацію функцій планування, організації, мотивації та контролю інноваційної діяльності й за допомогою певних методів управління.

Як було зазначено раніше, об'єктом управління є всі процеси інноваційної діяльності підприємства та працівники, які здійснюють інноваційну діяльність або виконують певні управлінські рішення чи окремі операції в межах інноваційних проєктів, що реалізуються на підприємстві. До об'єктів управління також відносять засоби, які необхідні для здійснення інноваційної діяльності на підприємстві.

Зворотний зв'язок характеризує взаємодію і взаємовплив між апаратом управління і суб'єктом управління. Даний інформаційний зв'язок забезпечує виконання всіх управлінських етапів [58].

Чинники зовнішнього середовища (насамперед споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, інвестори, законодавчі акти, рівень техніки та технології) здійснюють вплив на об'єкт управління, тобто інноваційну діяльність і всі процеси пов'язані з нею, та визначають параметри входу і виходу системи.

На рисунку 1.2 зображено стрілочки – це відображення повідомлень про рух матеріалів та інформації, що забезпечують функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Головним завданням системи управління інноваційною діяльністю підприємства є ефективне управління процесом розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій з узгодженням відповідних рішень із системами управління операційною (виробничою), маркетинговою, фінансовою і кадровою діяльністю.

Взаємодія системи управління інноваційною діяльністю з іншими системами управління підприємства представлена на рисунку 1.3.

Розглянемо дану схему більш детально.

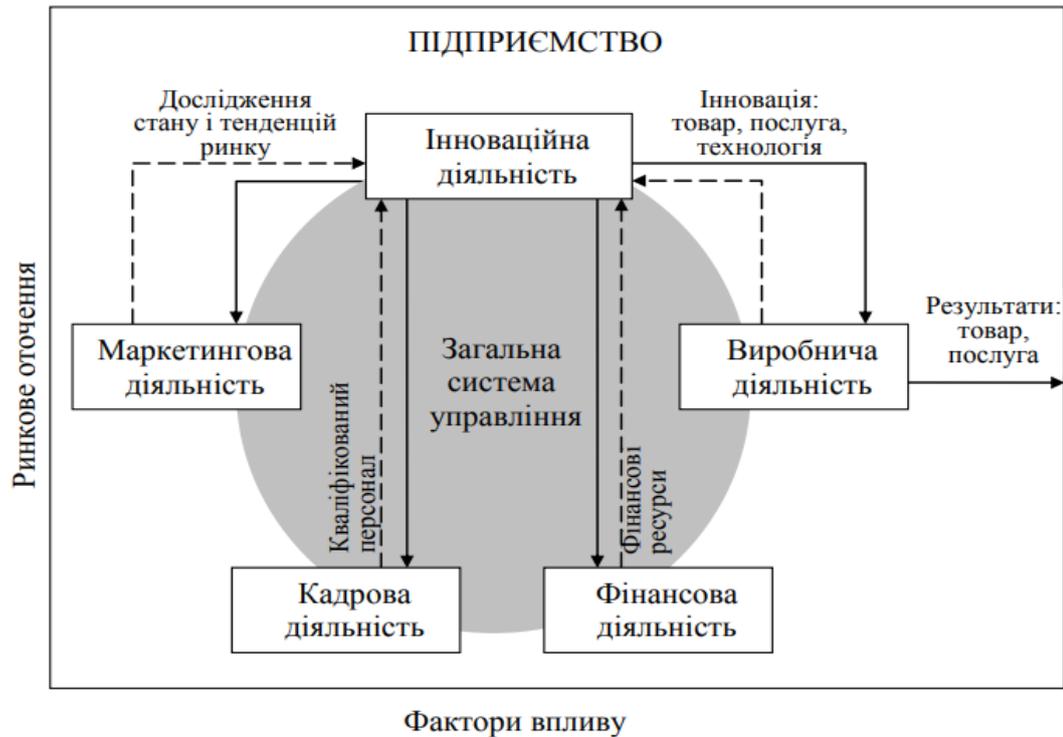


Рисунок 1.3 – Взаємозв’язок системи управління інноваційною діяльністю з іншими системами управління на підприємстві [57]

Як видно з рис. 1.3, система управління інноваційною діяльністю перебуває у взаємозв’язку і взаємозалежності з іншими системами на підприємстві. Наприклад, керівники маркетингової діяльності передають іншим системам інформацію про стан і тенденції розвитку ринку товарів, послуг і технологій. Ці дані є досить важливими, оскільки вони більш точно скеровують напрями роботи персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Досить важливим є відбір персоналу для виконання поставлених завдань. Якщо деякі елементи в системі нездатні виконувати поставлені завдання, відділ кадрів підбирає більш досвідчених працівників. Далі всі питання, пов’язані з дослідженнями, узгоджуються з керівниками системи управління фінансовою діяльністю. Завершальним етапом стає передача інформації про нову продукцію

(послугу, технологію) до керівників системи управління виробничою діяльністю, які, в свою чергу, звітують про виконання завдання [36].

Таким чином, забезпечується взаємозв'язок всіх систем управління на підприємстві (кількість систем управління насамперед залежить від розміру та виду діяльності підприємства).

Також слід звернути увагу на те, що на підприємстві, яке здійснює інноваційну діяльність досить важливим моментом є постійне оцінювання системи управління цією діяльністю. Це здійснюється з метою уникнення незапланованих витрат. Важливо також, проводити оцінювання цієї системи у взаємозв'язку з системами управління інших видів діяльності. Тобто, необхідно оцінювати витрати та їх доцільність для функціонування кожної системи. У процесі функціонування систем та їх взаємодії, важливо здійснювати моніторинг цієї взаємодії, щоб попередити небажані наслідки. Проведення всебічного моніторингу існуючих систем управління, дає можливість своєчасного прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування та посилення конкурентних позицій [32].

Виконання моніторингу є можливим за наявності повної та достовірної інформації щодо функціонування систем управління на підприємстві. Інформація є одним з основних елементів функціонування і розвитку системи. Створення інформаційної інфраструктури – важливе завдання, яке вимагає чіткого розуміння ролі інформації, що є цінним ресурсом, необхідним для вдосконалення управління на підприємстві та ефективної взаємодії підсистем підприємства.

Під час взаємодії різних підсистем управління в організації між собою взаємодіють і працівники даних систем. В певній мірі, від кваліфікованості та компетентності управлінців і залежить результат їхньої співпраці. Кадрове забезпечення системи управління інноваційною діяльністю – необхідний кількісний і якісний склад управлінських працівників, що визначається різними методами розрахунку чисельності працівників системи управління.

Якісний склад працівників, тобто їх склад по категоріях, професіях, спеціальностях, рівню кваліфікації розраховується, виходячи із професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, зафіксованих у виробничо-технологічній документації робочого процесу.

Аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства є комплексним і ціленаправленим процесом. Він проводиться з метою оцінювання і обґрунтування основних заходів із вдосконалення та підвищення результативності управління, а також дозволяє отримати вихідний матеріал для [61]:

оцінки реального рівня системи управління;

виявлення прогресивних методів і «вузьких місць» у процесі управління;

вибору першочергових об'єктів удосконалення;

розроблення планів розвитку системи управління з врахуванням реальних можливостей системи (фінансове і матеріально-технічне забезпечення заходів, наявність робітників відповідної кваліфікації або можливість їх залучення);

формування комплексних програм для удосконалення управління та ін.

Отже, основними цілями системи управління інноваційною діяльністю підприємства є: ефективна організація інноваційного процесу та забезпечення його безперервного функціонування; виведення на ринок конкурентоспроможної інновації; виробництво існуючої продукції новим ефективним методом.

Відповідно до цілей формуються і завдання системи управління інноваційною діяльністю, як складової загальної системи управління підприємством, основними з яких є такі: розробка стратегічної інноваційної політики і механізмів її реалізації; формування стратегічних, довго- і короткострокових цілей інноваційної діяльності; розроблення планів, програм, проектів та їх виконання; планування організації процесів розроблення інновацій (інноваційного процесу); спостереження (контроль) за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу в часі та синхронізацією всіх видів діяльності; підбір і розміщення кадрів, створення творчої атмосфери та мотивації інтелектуальної

праці; комплексне формування та використання інноваційного потенціалу підприємства; організація і кооперація інноваційних програм, прискорення їх розроблення; створення тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем – від ідеї до серійного виробництва продукції; спостереження й оцінка світових тенденцій науково-технічного розвитку.

Наступним кроком в даній кваліфікаційній роботі є дослідження факторів, які впливають на систему управління інноваційною діяльністю підприємства.

1.3 Фактори, які впливають на систему управління інноваційною діяльністю підприємства

Вітчизняні підприємства України функціонують у досить складних умовах. Тільки нещодавно вітчизняні підприємства намагалися адаптуватися до викликів пандемії Covid-19. У лютому 2022 р. в Україні розпочалася повномасштабна війна. Нині через війну в Україні помітно девальвувала національна валюта по відношенню до американського долара, порушилися логістичні зв'язки, зросли ціни на більшість продуктів, сировину, паливо, масової міграції населення в сусідні країни та ін. Усі ці фактори негативно впливають на бізнес. Водночас йому слід незважаючи на сучасні проблеми та реалії продовжувати функціонувати та розвиватися. Оскільки від діяльності підприємств залежить стан національної економіки в цілому.

Відтак, сучасні підприємства потребують пошуку шляхів підвищення ефективності своєї діяльності, адаптації до умов ведення бізнесу в умовах війни. Забезпечити відносно стабільне функціонування може лише активна інноваційна діяльність, яка спрямована на підвищення ефективності виробництва, автоматизацію бізнес-процесів, раціоналізацію використання ресурсів тощо. Водночас, здійснення інноваційної діяльності потребує перш за все суттєвих капіталовкладень, яких на вітчизняних підприємствах хронічно не вистачає [62].

Ефективність і результативність діяльності сучасних підприємств залежить від стратегії розвитку і впровадження інновацій на підприємстві. Інноваційна діяльність у сучасних умовах пов'язана із множинною чинників, які здійснюють позитивний та негативний вплив на економіку країни.

Розвиток економіки України характеризується значним сповільненням інноваційної діяльності, що спричинено різноманітними чинниками, а саме від недостатнього розміру фінансових ресурсів та низького рівня інноваційних можливостей. Саме в умовах кризових явищ, що охопили економіку України, стає необхідним виявити та проаналізувати чинники, які позитивно або негативно впливають на інноваційний розвиток економіки. Питанням дослідження чинників впливу на інноваційну діяльність підприємств має бути приділено більше уваги, оскільки від цього залежатиме стан економіки країни. Українська економіка поступово відновлюється після тривалого занепаду, але й цей процес під впливом багатьох чинників сьогодні відбувається надто повільно та складно, що спричиняє загрозу відставання інноваційного розвитку країни у порівнянні з її зарубіжними конкурентами [35].

Серед сучасних науковців набула поширення класифікація чинників, які впливають на інноваційну діяльність підприємства, яка включає наступні групи: техніко-економічні; організаційно-управлінські, політико-правові та соціально-психологічні. На рисунку 1.3 представлено групи чинників, що негативно та позитивно впливають на інноваційну діяльність підприємства.

Техніко-економічні чинники інноваційного підприємництва включають систему фінансового забезпечення підприємства на основі інвестування інноваційної діяльності та розробки інновацій; банківське кредитування; страхування інноваційних ризиків; проведення бюджетної політики.

Соціально-психологічні чинники впливають на систему соціальної підтримки кадрового потенціалу підприємства. Мають вплив на розвиток ресурсо- та енергозберігаючих технологій, розбудову екологічної інфраструктури. Однак представлена класифікація є недосить повною для врахування чинників при формуванні ефективного інноваційного плану

розвитку підприємства. Крім того вони стримують інноваційний розвиток та виокремлюють чинники, що стимулюють його результативність. Сучасні науковці С. Ілляшенко та Ю. Шипуліна [52] зазначають, що успіх інноваційної діяльності підприємства значною мірою залежить від людських чинників та від інноваційної культури.

Таблиця 1.3 – Негативний та позитивний вплив чинників на інноваційну діяльність підприємства [42]

Групи чинників, що негативно впливають на інноваційну діяльність	Групи чинників, що позитивно впливають на інноваційну діяльність
1	2
« - »	« + »
Техніко-економічні чинники	« + »
Відсутність (недостатній обсяг) джерел фінансування інноваційних проєктів; слабкість наукової та недостатність матеріально-технічної бази; високий економічний ризик; домінування інтересів основного виробництва; брак інформації про ринки; відсутність попиту на інноваційну продукцію; подорожчання і ускладнення науково-технічних розробок.	Наявність достатнього резерву фінансових та матеріально-технічних заходів; наявність господарської та науково-технічної інфраструктури; скорочення тривалості життєвого циклу наукоємних товарів; розвиток конкурентної боротьби; збереження науково-технічного потенціалу; державне та регіональне стимулювання інноваційної діяльності.
« - »	« + »
Організаційно-управлінські чинники	« + »
Неефективні оргструктури, надмірна консервативність стилю управління, перевага вертикальних потоків інформації, труднощі в міжгалузевих взаємодіях, «закритість» підприємств; орієнтація на сталі ринки, на короткострокову окупність;	Демократичний стиль управління підприємством, гнучкість оргструктур. Перевага горизонтальних потоків інформації; можливість коригувань, індикативність планування, автономія, децентралізація;
« - »	« + »
Політико-правові чинники	« + »
Недосконалість вітчизняної законодавчої бази інноваційної сфери; недосконалість захисту інтелектуальної власності тощо.	Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що сприяють та заохочують інноваційну діяльність, забезпечують інтелектуальну діяльність.
« - »	« + »
Соціально-психологічні (суспільні) чинники	« + »
Опір стратегічним змінам, які можуть викликати такі наслідки, як необхідність нової діяльності, зміна стереотипів поведінки, наявних традицій; страх невизначеності, відповідальності за помилку, спротив усьому новому, що з'являється («синдром чужого винаходу»); низький професійний статус інноватора (менеджера інноваційних процесів).	Сприятливість до інноваційних змін; моральна винагорода; суспільне визнання; розвиток умов творчої праці, можливість самореалізації, матеріальні стимули; нормальний психологічний клімат у трудовому колективі.

Продовження табл. 1.3

1	2
« - »	« + »
Природно-ресурсні чинники	
Відсутність ресурсо- та енергозберігаючих технологій; великі екологічні витрати при виробництві продукції; використання не відтворюваних природних ресурсів темпами, які перевищують час їх створення за рахунок відтворюваних.	Розвиток та впровадження технологій, що підвищують обсяги виробництва продукції на одиницю споживчого ресурсу; розбудова екологічної інфраструктури.

До групи інформаційних чинників які сприяють високому рівню інноваційної діяльності підприємства О.П. Косенко та О.Б. Коломіна включають [54]: високу якість, правдивість маркетингової інформації; створення потужної інформаційної бази для проведення дослідно-конструкторських та науково-дослідних робіт; налагоджені канали обміну між інноваційними підприємствами. На відміну від них, недостовірна та застаріла інформація, відсутність необхідного рівня захисту прав на інформаційні ресурси, відсутність ефективних каналів обміну інформацією здатні загальмувати інноваційний розвиток.

Відмітимо, що інновації часто залежать від зовнішніх інформаційних потоків: створення загальних лабораторій, венчурних підприємств, дослідницьких центрів, залучення науково-дослідних організацій до освоєння інновацій, інформації про ринок, участі у професійних співтовариствах, споживачів, постачальників, конкурентів, інформаційного обміну між підприємствами, тощо. На практиці, інформація, що надходить ззовні, обробляється, та доповнюється внутрішньо-фірмовою інформацією, яка перетворюється у нові чинники активізації інноваційної діяльності підприємства [22].

Для дослідження зовнішнього середовища інноваційних бізнес-процесів колективом науковців було запропоновано використання методу п'ять на п'ять, який полягає у групуванні чинників за критерієм стимулювання розвитку бізнес-процесу і типом [43].

Класифікація чинників за типом згрупована у п'ять груп: макроекономічні; інноваційно-технічні; фінансово-інноваційні; ринково-кількісні;

платоспроможні. Цей масив впливу чинників зовнішнього середовища, у свою чергу, групується за критерієм стимулювання розвитку у три групи [24]:

чинники розвитку – чинники, які формують економічні основи для поширення інновацій;

чинники стагнації – не впливають на інноваційну складову бізнес-процесів;

чинники занепаду – чинники, які мають негативні тенденції у цілому.

Слід зазначити, що в науковій літературі існує велика кількість різноманітних підходів щодо класифікації чинників впливу на інноваційну діяльність підприємства. Одним з найбільш поширених є підхід, за якого виділяють [12]:

чинники внутрішнього характеру, що визначають потенціал підприємства до інноваційної діяльності (обмеження інноваційного розвитку), визначають його рівень та впливають на формування і реалізацію заходів стратегічного характеру (матеріально-технічні чинники, виробничо-збутові чинники, організаційно-управлінські чинники, фінансово-економічні чинники, науково-дослідні чинники, інтелектуальні чинники);

чинники зовнішнього характеру, що визначають сукупність об'єктів і умов з якими сучасне підприємство взаємодіє безпосередньо або опосередковано, і які повинні враховувати при формуванні інструментів забезпечення результативності інноваційної діяльності (чинники галузевого середовища, чинники політико-правового середовища, чинники економічного середовища, чинники маркетингового середовища, чинники інфраструктурного забезпечення та тенденції світових ринків до глобалізації). Оскільки вони мають єдиний об'єкт впливу (прямого чи опосередкованого) підприємства, то розглядатися повинні у загальній сукупності.

Матеріально-технічні чинники характеризують стан технічної, технологічної, матеріально-ресурсної бази, які впливають на масштаби і темпи інноваційних змін. Структура чинників впливу на інноваційну діяльність підприємства представлено на рис. 1.4.

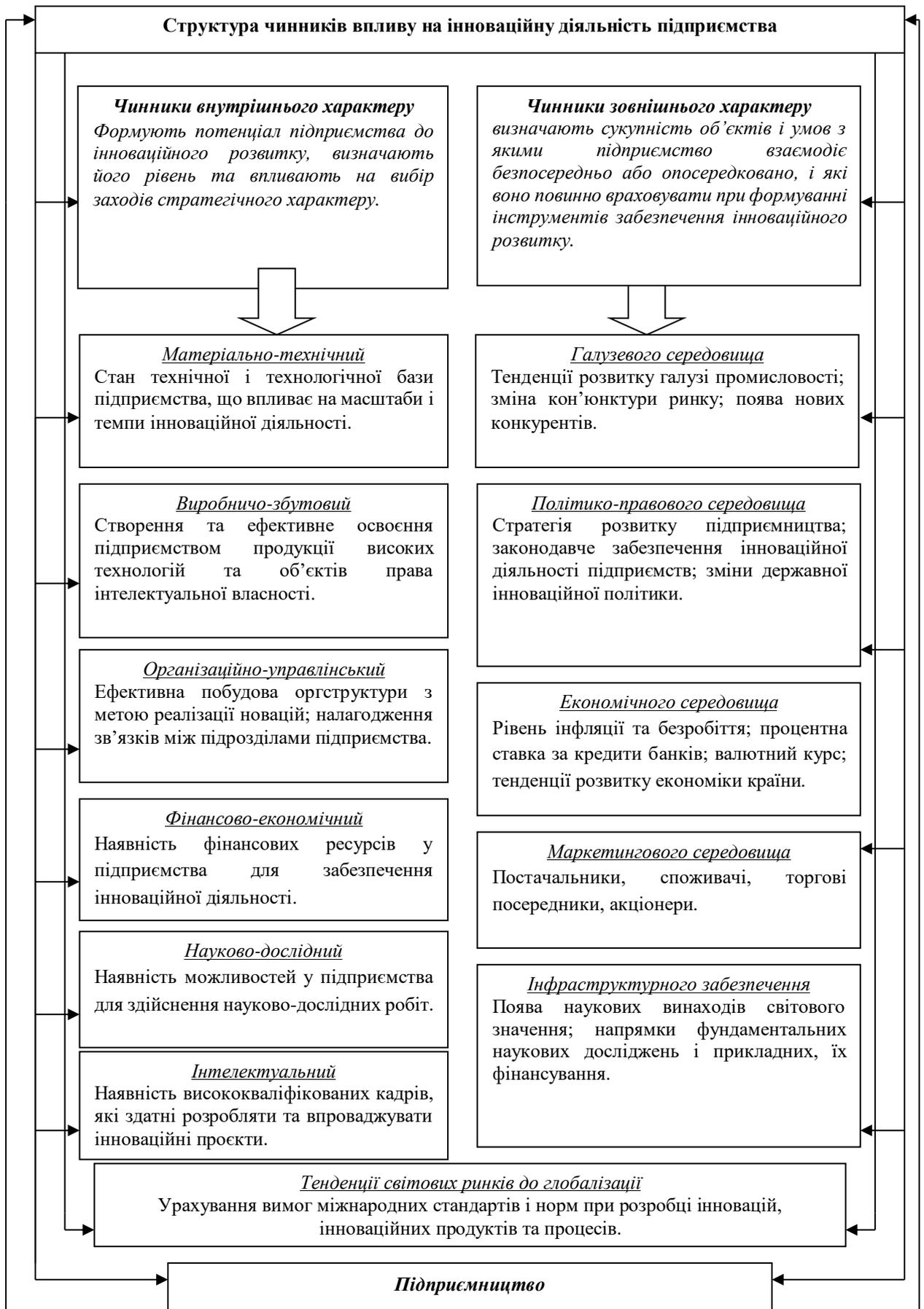


Рисунок 1.4 – Структура чинників впливу на інноваційну діяльність підприємства [23]

Важливу роль серед матеріально-технічних чинників відіграє науково-технічний прогрес, котрий є фундаментом суспільного виробництва та є головним із основних елементів системи ринку. Технологічний рівень підприємства – виробника впливають на темп освоєння інноваційної продукції в умовах інфляції, які загальмовують інноваційний процес, мають вагоме значення для економіки, а темп опанування в умовах ринкової конкуренції стимулює виробництво й пропозицію нової продукції. Технічний рівень підприємства забезпечується переходом його до сучасного якісного рівня виробництва, який дає змогу прискорити пропозицію ринку принципово новою продукцією технічного призначення та стимулювати виникнення попиту на нього.

Від наявної матеріально-технічної бази залежать технологічні чинники. У деяких випадках перепрофілювання та переобладнання виробничих потужностей підприємства може потребувати більше затрат часу й коштів, ніж обладнання нових виробництв із «нуля». Перераховані внутрішні і зовнішні чинники не охоплюють усі аспекти інноваційного середовища, в якому реалізуються способи інноваційного розвитку підприємства, а лише визначають їх основні складові, що впливають на механізм інноваційної діяльності підприємства [45].

Виробничо-збутові чинники передбачають створення, ефективність освоєння та реалізацію підприємством продукції високих технологій та об'єктів права інтелектуальної власності. Ці чинники регулюють інноваційну діяльність підприємства. Товаровиробникам необхідно створити план інноваційної діяльності підприємства, удосконалити діючу виробничо-збутову діяльність, яка б дала можливість: знизити собівартість виробництва, розширити асортимент продукції для нових споживачів, підвищити якість виготовленої продукції [27].

Організаційно-управлінські чинники впливають на ефективну побудову організаційної структури з метою реалізації новацій, налагодження зв'язків між підрозділами вітчизняного підприємства та контроль його управлінської підсистеми.

Фінансово-економічні чинники визначають наявність фінансових ресурсів підприємства. Відсутність джерел фінансування інноваційної діяльності стримує інноваційний розвиток підприємства. У разі якщо головним чинником інноваційного розвитку є капітал, тоді підприємство має усі можливості формування такої матеріально-виробничої бази, яка робить можливим випуск якісно нової продукції, а також впровадження інноваційних розробок. Якщо ж трудові та інтелектуальні ресурси не в повній мірі відповідають якісним та інноваційним властивостям виробничої бази, то для таких організацій доцільна купівля інноваційних продуктів та проєктів, комерціалізація готових наукових розробок і впровадження їх у власний виробничий процес. Це й буде фундаментом інноваційного розвитку для учасників інноваційного процесу [15].

Чинники політико-правового середовища передбачають план інноваційної діяльності, законодавче регулювання та забезпечення інноваційного виробництва, зміни державної інноваційної політики. Непереверені кроки та рішення, які здійснюються державними органами влади по відношенню до цих чинників, можуть негативно впливати на економіку країни. Високий податковий тиск та недостатнє фінансування підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність можуть стати головними чинниками їх банкрутства, оскільки для виготовлення інноваційної продукції необхідно постійно реінвестувати величезний обсяг коштів, а високі ставки податкового навантаження суттєво ускладнюють цей процес. Пільги та спрощене оподаткування є головною умовою розвитку інноваційного підприємства, хоча б перші роки діяльності [47].

Якщо ж рушійними чинниками є інтелектуальна база, то трудовий та інтелектуальний потенціал є основою інноваційного зростання. Такі підприємства, маючи недостатні можливості для реалізації власних інновацій на власній виробничій базі, повинні виробляти їх та реалізовувати програми інноваційного розвитку підприємства за рахунок трансферу створених ними інноваційних проєктів, продуктів, а також інноваційних розробок [51].

Науково-дослідні чинники оцінюють наявність заділу результатів науково-дослідних робіт, забезпеченість підрозділів науково-дослідних, дослідно-

конструкторських робіт підприємствами вільним доступом до джерел науково-технічної інформації з метою забезпечення їх нормативно-технічною, конструкторською документацією, патентними описами, власними інноваційними розробками та ноу-хау, які впроваджує підприємство [21]. Зазначимо, що правильне співвідношення та використання внутрішніх чинників, їх зв'язок через систему управління сприятиме підвищенню рівня результативності інноваційного розвитку підприємства.

Чинники маркетингового середовища дають можливість оцінити здатність підприємства задовольнити потреби споживачів і використовувати потенційні ринки збуту. Розроблення та впровадження інновацій буде доцільним при умові, що вони внесуть у продукцію те, що вигідно відрізнятиме її від аналогічної продукції конкурентів, створюючи цим конкурентні переваги. Чинники галузевого середовища визначають розвиток певної галузі економіки, зміну кон'юнктури ринку, появу нових конкурентів. Якщо ж нова продукція не відповідає галузевим стандартам, то ускладнюється обслуговування її після продажу та використання як комплектуючої частини до виробництва [67].

Високий рівень інфляції має негативний вплив на інноваційну діяльність підприємства. Особливо це пов'язано із впровадженням нововведень, оскільки за умов знецінення грошових коштів у державі, інвестори не фінансуватимуть ризикові інноваційні проекти. Фінансові установи не надаватимуть довгострокових позик для інноваційної діяльності підприємства, яке може призвести до перебоїв у постачанні необхідної сировини, матеріалів та комплектуючих. У зв'язку із цим зростуть витрати на виробництво і, відповідно, ціна на інноваційну продукцію, що може спричинити зниження попиту на неї [43].

Чинники науково-технічного середовища включають наявність наукових винаходів світового рівня, розробки фундаментальних наукових досліджень на державному та приватному рівні, фінансування наукових досліджень й прикладних розробок, наявність ефективно діючих науково-дослідних та дослідно-конструкторських організацій тощо. Менеджери сучасних підприємств

повинні відслідковувати зміну чинників науково-технічного середовища, щоб мати можливість своєчасно змінювати план розвитку або види інновацій, що впроваджуються на ньому. Вони мають формувати інноваційну діяльність з урахуванням сучасних досягнень науково-технічного прогресу та тенденцій розвитку науки і техніки у певній галузі економіки [46].

Важливими чинниками, які визначають рівень інноваційного розвитку підприємства у країні, є саме фінансування. Для всіх етапів і стадій інноваційного виробництва воно є основним: науково-технічної діяльності, стадії новаторської творчості та стану впровадження технологій й техніки. Джерелами коштів, які використовуються для фінансування розвитку вітчизняних інноваційних підприємств є [39]:

державні інвестиційні ресурси (бюджетні кошти, грошові засоби позабюджетних фондів, державні запозичення);

інвестиційні (фінансові), ресурси суб'єктів господарювання комерційного та некомерційного характеру, а також громадських організацій, фізичних осіб тощо.

Стрімке впровадження нових технологій виробництва вимагає від будь-якого підприємства збільшення випуску різноманітних інноваційних моделей. За сучасних умов, діяльність інноваційного підприємства повинна бути направлена на кінцевого споживача, тобто на індивідуально розроблені товари та послуги, які відпускатимуться за цінами масового виробництва, до того ж без втрати якості. За допомогою інтернет-технологій у споживача з'явилося багато інструментів для визначення якості продукції, у зв'язку із чим аналіз ринку та маркетинг повинні займати головне місце у плані інноваційного розвитку підприємства [25].

Таким чином, на інноваційну діяльність підприємств України впливає багато чинників, як позитивні – сприяють розвитку інновацій, так і негативні – перешкоджають їх впровадженню. Виділимо чинники, які сприяють інноваційній діяльності: інтелектуальні чинники (наявність висококваліфікованих кадрів, які здатні розробляти, виробляти та реалізовувати

новації), організаційно-управлінські чинники (децентралізація, міжнародна науково-технічна співпраця), інформаційні чинники (правдивість і своєчасність маркетингової інформації). Чинники, які стримують інноваційну діяльність підприємства: економічні чинники (впровадження нових технологій та непривабливість для залучення інвестицій), виробничо-збутові чинники (собівартість виробництва), фінансово-економічні чинники (недостатність фінансових ресурсів). За умов нестабільної економічної ситуації необхідно приділяти увагу саме тим чинникам, які можуть впливати на залучення інвестицій та додаткових джерел фінансування для розвитку інноваційних підприємств.

Висновки до розділу 1

1. Активна інноваційна діяльність є важливою ознакою ефективності та конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, інноваційна діяльність підприємства – це будь-які прагнення та дії з боку керівників та всього трудового колективу щодо формування та впровадження різних інноваційних проектів у діяльність підприємства з метою поліпшення його бізнес-процесів. Результатом інноваційної діяльності є інновації. Встановлено, що впроваджувати слід лише ті інновації, які здатні посприяти розвитку підприємства, створенню конкурентних переваг тощо. Здійснення інноваційної діяльності на системній основі може гарантувати підприємству довгострокову перспективу розвитку. Основним фактором, який гальмує інноваційну діяльність є потреба у великих фінансових ресурсах, яких хронічно не вистачає на вітчизняних підприємствах.

2. Досліджено графічну модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Встановлено, що основними цілями системи управління інноваційною діяльністю підприємства є:

ефективна організація інноваційного процесу та забезпечення його безперервного функціонування;

виведення на ринок конкурентоспроможної інновації;

виробництво існуючої продукції новим ефективним методом.

Відповідно до цілей формуються і завдання системи управління інноваційною діяльністю, як складової загальної системи управління підприємством, основними з яких є такі: розробка стратегічної інноваційної політики і механізмів її реалізації; формування стратегічних, довго- і короткострокових цілей інноваційної діяльності; розроблення планів, програм, проєктів та їх виконання; планування організації процесів розроблення інновацій (інноваційного процесу); спостереження (контроль) за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу в часі та синхронізацією всіх видів діяльності; підбір і розміщення кадрів, створення творчої атмосфери та мотивації інтелектуальної праці; комплексне формування та використання інноваційного потенціалу підприємства; організація і кооперація інноваційних програм, прискорення їх розроблення; створення тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем – від ідеї до серійного виробництва продукції; спостереження й оцінка світових тенденцій науково-технічного розвитку.

3. На інноваційну діяльність підприємств України впливає багато чинників, як позитивні – сприяють розвитку інновацій, так і негативні – перешкоджають їх впровадженню. Виділимо чинники, які сприяють інноваційній діяльності: інтелектуальні чинники (наявність висококваліфікованих кадрів, які здатні розробляти, виробляти та реалізовувати новації), організаційно-управлінські чинники (децентралізація, міжнародна науково-технічна співпраця), інформаційні чинники (правдивість і своєчасність маркетингової інформації). Чинники, які стримують інноваційну діяльність підприємства: економічні чинники (впровадження нових технологій та непривабливість для залучення інвестицій), виробничо-збутові чинники (собівартість виробництва), фінансово-економічні чинники (недостатність фінансових ресурсів).

Далі проведемо аналіз сучасного стану управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

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

У даній кваліфікаційній роботі буде досліджено діяльність однієї з найбільших в Україні газовидобувних компаній – акціонерне товариство «Укргазвидобування» (скорочена назва АТ «Укргазвидобування»). Дане товариство є найбільшою газовидобувною компанією не лише в Україні, але й у Центральній та Східній Європі. В Україні АТ «Укргазвидобування» видобуває близько 70 % природного газу, а крім нього видобуває нафту, газовий конденсат, а також здійснює їх переробку та виготовляє бензин та дизель. З цього можемо зробити висновок, що діяльність АТ «Укргазвидобування» має ключове значення для енергетичної безпеки України, особливо зважаючи на воєнний стан та постійні загрози. Зареєстроване АТ «Укргазвидобування» за адресою: Україна, 04053, місто Київ, вулиця Кудрявська, будинок 26/28.

Діяльність АТ «Укргазвидобування» не обмежується якимсь одним регіоном, його діяльність охоплює всю територію України. АТ «Укргазвидобування» веде розробку газових, нафтогазових і нафтогазоконденсатних родовищ в Харківській, Полтавській, Сумській, Донецькій, Луганській, Дніпропетровській, Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Чернівецькій та Волинській областях. Геологорозвідувальні роботи компанії з пошуку нових родовищ вуглеводнів ведуться в Дніпровсько-Донецькій западині, у Карпатському регіоні. Має в своєму портфелі чотири ділянки УРП. У табл. 2.1 наведено загальну інформацію про досліджуване товариство.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про АТ «Укргазвидобування»

Найменування статті	Характеристика/Значення
Дата заснування	28.08.1998
Адреса реєстрації	Україна, 04053, місто Київ, вулиця Кудрявська, будинок 26/28
Код ЄДРПОУ	30019775
Статус юридичної особи	не перебуває в процесі припинення
Розмір статутного капіталу	4 080 768 868,35 грн.
Платник ПДВ (номер свідоцтва)	300197726657
Організаційно-правова форма	акціонерне товариство
Форма власності	недержавна власність
Уповноважені особи	Кобець Олена Анатоліївна, 08.05.2020 (Генеральний директор Акціонерного товариства «Укргазвидобування» з 08 травня 2020 року)
Кількість працівників	17727 осіб
Види діяльності (за КВЕД)	Основний: 06.20 Добування природного газу

Зауважимо, що АТ «Укргазвидобування» об'єднує 11 філій в регіонах: три газопромислові управління «Львівгазвидобування», «Полтавагазвидобування», «Шебелинкагазвидобування», науково-дослідний інститут УкНДІгаз, п'ять сервісних філій БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, САРС «Лікво» та Укргазспецбудмонтаж, Управління з переробки газу та газового конденсату. А також учбово-оздоровчий комплекс «Червона рута».

У своїй структурі та власності АТ «Укргазвидобування» є найбільше бурове підприємство України – БУ «Укрбургаз». Чотири відділення бурових робіт, відділення технологічного транспорту та спецтехніки, що входять до складу АТ «Укргазвидобування», виконують повний спектр робіт з будівництва свердловин. АТ «Укргазвидобування» має мережу з 21 АЗС у Харківській області. Загальний обсяг переробки Шебелинського НПЗ у 2021 році склав 440,6 тис. тонн сировини. Понад 90% сировини, що надходила в переробку – власного видобутку. Обсяг випуску готової продукції для споживачів склав: 159

тис. тонн бензинів, 76 тис. тонн дизпалива, 144 тис. тонн скрапленого газу. На рис. 2.1 відобразимо основні підсистеми менеджменту АТ «Укргазвидобування».

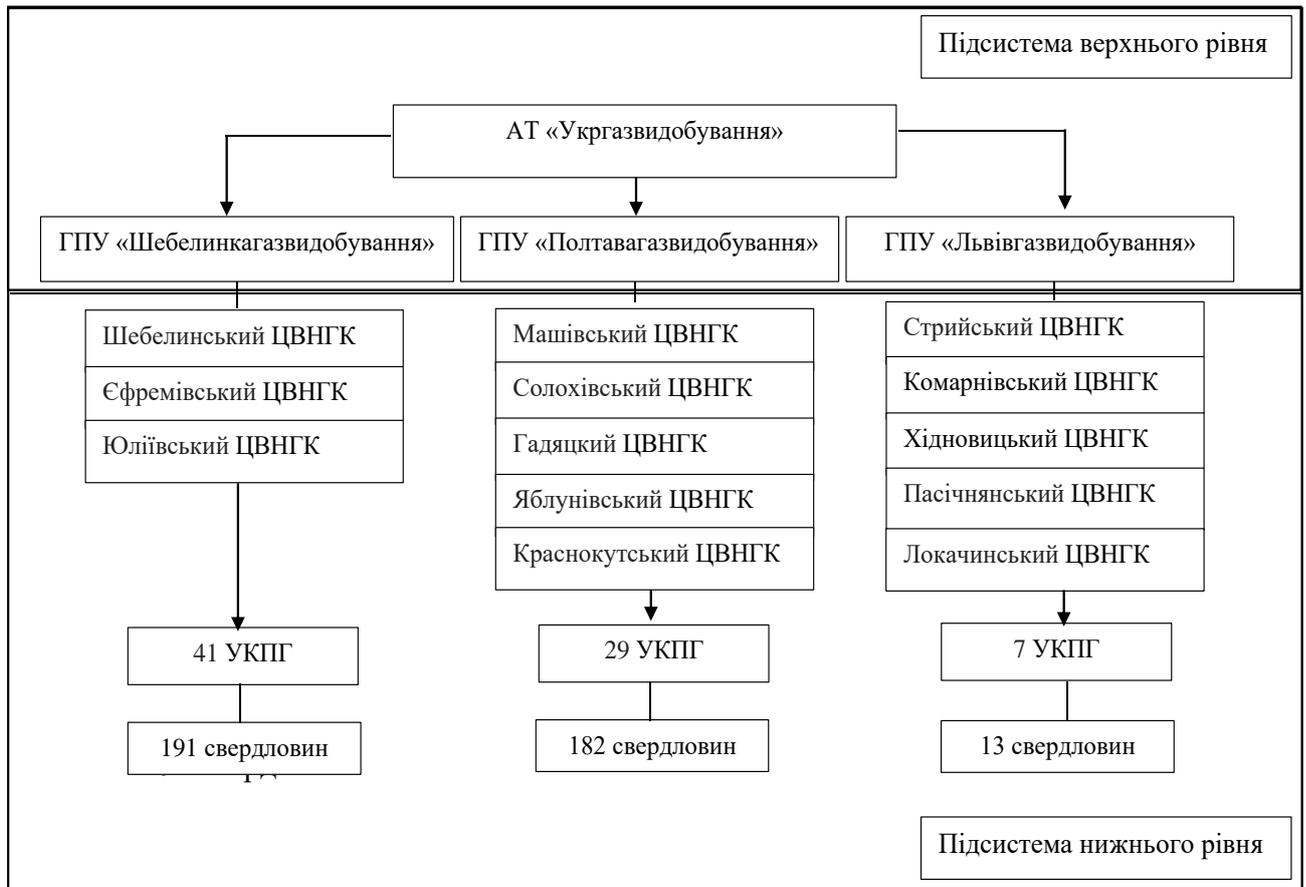
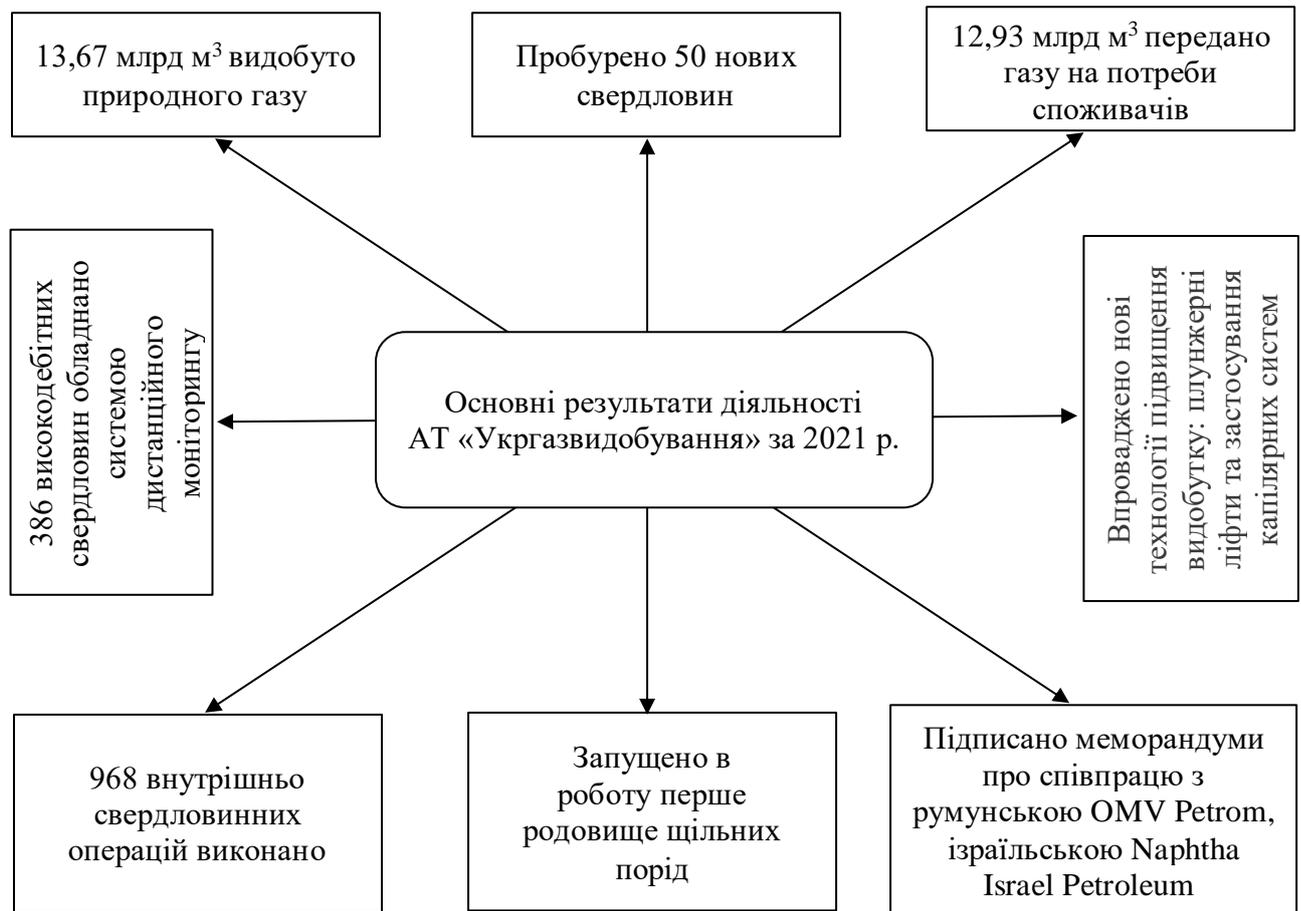


Рисунок 2.1 – Основні підсистеми менеджменту АТ «Укргазвидобування»

АТ «Укргазвидобування» має досить розгалужену структуру та складається з них філій, дочірніх підприємств, які розташоване по всій території України. Це дозволяє досліджуваному товариству проводити діяльність по всій території України. Матеріально-технічна база досліджуваного товариства є досить розвиненою та включає сучасні технології видобутку газу, нафти, буріння свердловин. Вище керівництво АТ «Укргазвидобування» намагається здійснювати своєчасне оновлення матеріально-технічної бази, співпрацює з іноземними компаніями, використовує бенчмаркінг для вивчення кращого досвіду видобутку природного газу, бере участь в міжнародних конференціях та форумах тощо.

АТ «Укргазвидобування» є досить успішним підприємством в Україні, від його залежить стан не лише енергетичної безпеки, але й національної економіки. Оскільки АТ «Укргазвидобування» є великим роботодавцем та одним з найбільших платників податків. Основні результати діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2021 р. наведено на рим. 2.2.



Рисунком 2.2 – Основні результати діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2021 р.

АТ «Укргазвидобування» має розроблену та впроваджену стратегію розвитку до 2030 р. В основу якої закладено підвищення ефективності основних бізнес-процесів, поліпшення умов праці, мінімізації рівня нещасних випадків, впровадження передових рішень у сфері газовидобування, а також забезпечення на цій основі повної енергетичної безпеки України. В умовах воєнного стану діяльність АТ «Укргазвидобування» максимально зосереджена на забезпеченні

максимізації видобутку корисних копалин, при цьому не зашкодивши їм та навколишньому середовищу за рахунок використання передових інноваційних технологій.

Слід зазначити, що АТ «Укргазвидобування» у своїй діяльності на перше місце ставить персонал та намагається створювати належні умови для їх праці. Трудовий штат працівників складається з 17727 осіб виробничого та управлінського персоналу. На рис. 2.3 наведено динаміку середньооблікової чисельності працівників АТ «Укргазвидобування».

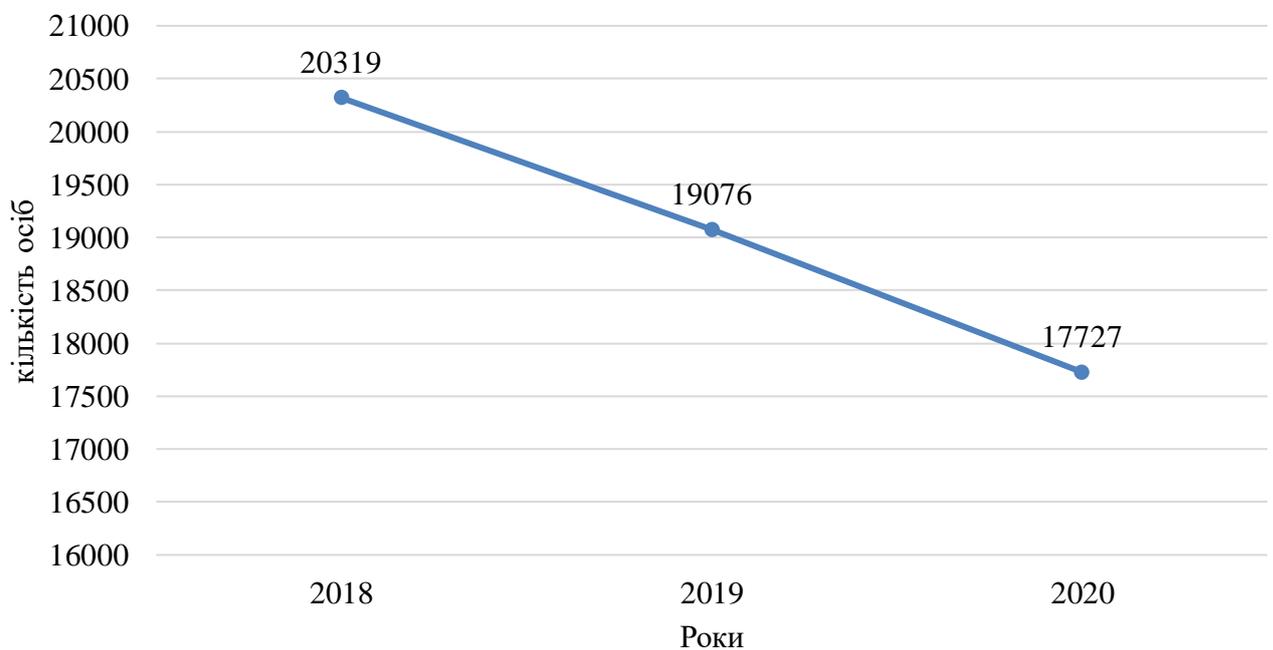


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр., осіб

Протягом 2018-2020 рр. середньооблікова чисельність працівників зменшується. Для порівняння ще у 2018 р. на товаристві працювало 20319 осіб, а у 2020 р. їх чисельність скоротилася до 17727 осіб. Скорочення чисельності працівників зменшилося через автоматизацію виробництва, оскільки окремі процеси уже здійснювали не люди, а технології. Окрім того деякі родовища були законсервовані через їх виснаження. На рис. 2.4 наведено організаційну структуру управління АТ «Укргазвидобування».

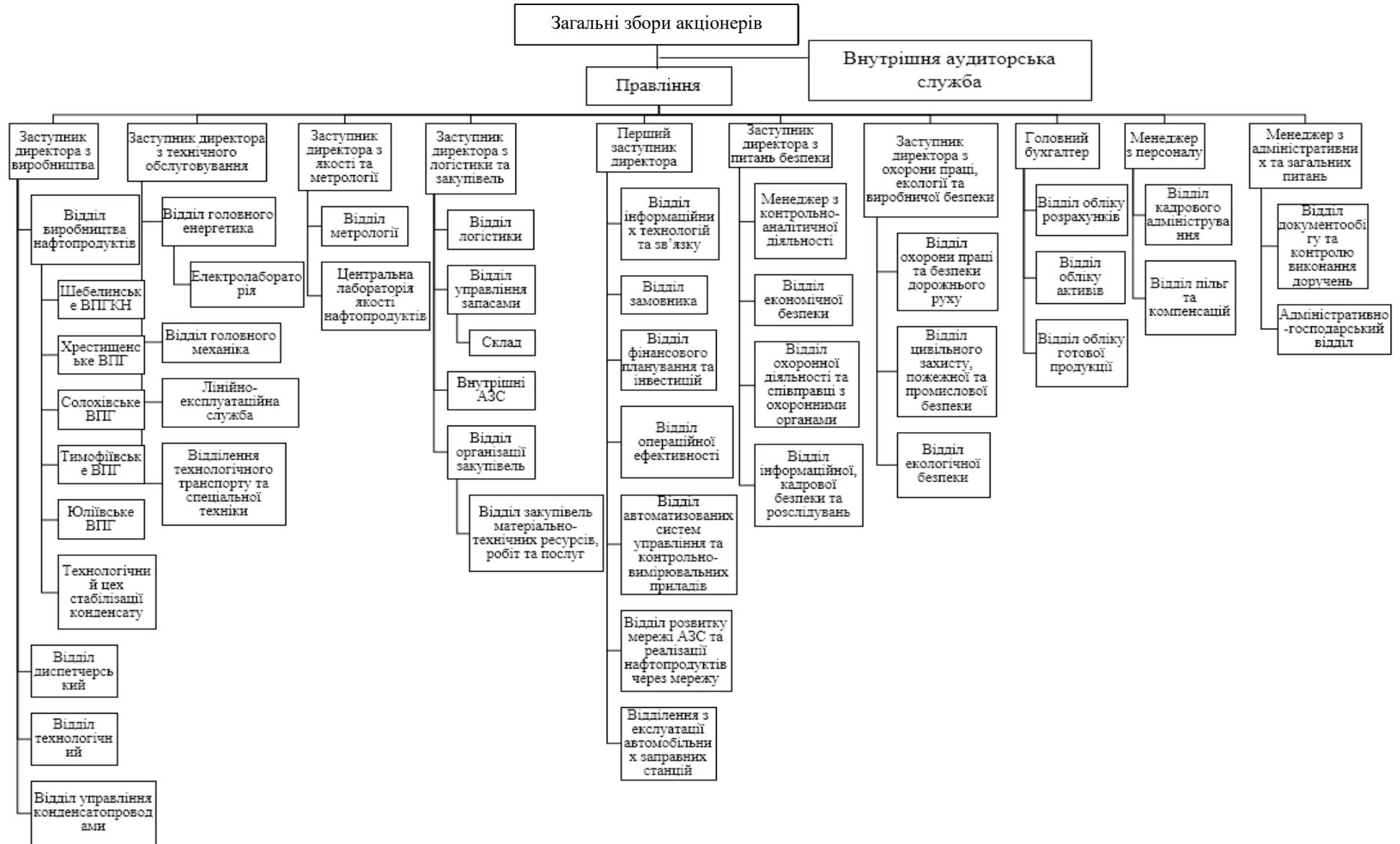


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління АТ «УкрГазвидобування»

З наведеної організаційної структури чітко видно, що вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які визначають стратегію розвитку АТ «Укргазвидобування», призначають виконавчий орган управління. Рішення на АТ «Укргазвидобування» приймаються загальними зборами акціонерів простим голосуванням. Також на АТ «Укргазвидобування» створена внутрішня аудиторська служба, яка є аналогом ревізійної комісії та здійснює контроль й перевірку за діяльністю товариства. Саме звіти підготовлені внутрішньою аудиторською службою АТ «Укргазвидобування» служать інструментом постійного удосконалення та розвитку.

До найголовніших проблем, що зменшують ефективність діяльності АТ «Укргазвидобування» можна віднести:

- обмеженість стратегічного резерву енергоносіїв;

- брак інвестиційних коштів при вираженій нестачі прибутку галузевих підприємств для саморозвитку;

- відсутність структур, конкурентоспроможних у зовнішньоекономічному просторі;

- фізичну та моральну зношеність основних фондів;

- низьку енергетичну ефективність виробничих технологій; – обмеженість можливостей реальної диверсифікації джерел енергоресурсів.

За результатами звітнього 2020-го року усі компанії нафтогазового сектору України видобули 20,2 млрд куб. м газу (у 2019 році - 20,6 млрд куб. м). Зменшення видобутку газу у порівнянні з попереднім роком склало близько 400 млн куб. м, або близько 2 %. Основна частка видобутку природного газу в Україні належить АТ «Укргазвидобування» - 72%. Основними конкурентами емітента у галузі є ПАТ «Укрнафта», АТ ДАТ «Чорноморнафтогаз», Burisma Holdings Limited, «ГеоАльянс», «Полтавська газонафтова компанія», ДТЕК Нафтогаз тощо. Емітент є вертикально інтегрованою компанією із замкнутим циклом виробництва, яка займається пошуком та розвідкою родовищ нафти та газу, їх розробки, а також видобутком, транспортуванням, переробкою вуглеводневої сировини та реалізацією нафтопродуктів. Тобто, основними

видами продукції або послуг, за рахунок продажу яких емітент отримав 10 або більше відсотків доходу за звітний рік є:

газ природний – 51,891 млрд грн без ПДВ. середньореалізаційна ціна – 4 421,71 грн./тис.куб.м., сума виручки – 62 246 902 164, 09 грн. з ПДВ;

нафтопродукти та скраплений газ – 5,001 млрд грн. без ПДВ.

Основними постачальниками АТ «Укргазвидобування», що займали значну частку у загальному обсязі постачання за основними видами сировини та матеріалів у 2020-му році були: Solar Turbines International Company, ТОВ «Інтерпайп Україна», тощо. На сам кінець для формулювання остаточних висновків про АТ «Укргазвидобування» проведемо SWOT-аналіз, який дозволить провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища товариства. SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування»

Зовнішнє середовище	
1	2
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання державної підтримки. 2. Залучення міжнародних партнерів до реалізації спільних проєктів 3. Автоматизація бізнес-процесів 4. Послаблення процедури ліцензування та отримання дозволів на відкриття нових родовищ 5. Участь у міжнародних фінансових грантових програмах 6. Перехід на ощадне виробництво 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата контролю над окремими свердловинами через окупацію територій. 2. Виснаження окремих газових та нафтових родовищ. 3. Посилення воєнних дій на території України. 4. Зниження інфраструктури через війну. 5. Зниження платоспроможності населення, а від так зростання заборгованості перед товариством. 6. Підвищення вартості обладнання та інших засобів необхідних для діяльності товариства. 7. Нестача кваліфікованих кадрів внаслідок мобілізації та відтік населення закордон. 8. Зміна рівня цін. 9. Нестабільність на валютному ринку.

Продовження табл. 2.2

1	2
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока конкурентоспроможність 2. Важливе стратегічне значення для країни 3. Наявність стратегії довгострокової стратегії розвитку 4. Прибуткова та рентабельна діяльність 5. Велика частка ринку 6. Широка мережа збуту 7. Відсутність потреби у рекламуванні 8. Наявність власного замкнутого виробничого циклу 9. Розвинута система мотивації та розвитку персоналу 10. Відповідність технологій міжнародним стандартам 11. Активна інноваційна діяльність	1. Нестача окремих інноваційних технологій 2. Високі виробничі витрати 3. Високий рівень аварійних ситуацій через складність та небезпечність робіт 4. Складність контролю та координації діяльності товариства 5. Потреба в постійному ремонті обладнання, його модернізації та оновленню 6. Відсутність необхідної кількості сучасних технологій для видобутку газу на надглибоких свердловинах

Для визначення стратегії товариства, будемо матрицю SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування»

Можливості + Сильні сторони = 17	Загрози + Сильні сторони = 20
Можливості + Слабкі сторони = 12	Загрози + Слабкі сторони = 15

З проведеного SWOT-аналізу можемо констатувати, що АТ «Укргазвидобування» має слабкі сторони у своїй діяльності, які слід усувати з метою підвищення ефективності свого функціонування. Що стосується зовнішнього середовища, то в ньому існує велика кількість загроз, що зумовлено війною та загальною економіко-політичною та демографічною кризою.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» є найбільшою газовидобувною компанією України та Східної й Центральної Європи. Основними видами діяльності товариства є видобуток природного газу та нафти. АТ «Укргазвидобування» має розгалужені організаційну структуру управління,

яка складається з різних структурних підрозділів, а також філій й представництв. Трудовий склад АТ «Укргазвидобування» налічує більше 17 тис. кваліфікованих працівників. За результатами 2021 р. АТ «Укргазвидобування» видобуло 13,67 млрд м³ природного газу, більше 90 % якого було реалізовано населенню України. Діяльність АТ «Укргазвидобування» забезпечує енергетичну безпеку країни.

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

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності – функціональна (управлінська) економічна наука, яка вивчає методи дослідження господарської діяльності підприємств, організацій, об'єднань, тобто там, де має місце бухгалтерський облік.

Процес дослідження, вивчення економічних явищ має за мету використання як сам аналізу, так і синтез. Як відомо, аналіз являється розкладанням, розчленовуванням явищ, процесів, предметів на їх складових частин та елементів, а синтез – це угруповання цих же частин і елементів в одне ціле. Економічний аналіз об'єктивних даних інформацій про господарські процеси проводиться для загального вивчення господарських процесів та їх розвитку, взаємовідносин, взаємообумовленості, для того, щоб виявити певну економічну динаміку та закономірності. Завданням економічного аналізу є оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства, його виробничих та інших підрозділів; пошук та встановлення величин внутрішньогосподарських резервів, з метою підвищення та покращання результатів робіт; оперативний контроль і управління підприємством. Вимоги аналізу фінансово економічних показників підприємства – це оперативність, систематичність, конкретність та об'єктивність. У табл. 2.4 наведено проведені розрахунки.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2020 р. до			
		2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	143794086	143191338	140265351	-3528735	-2,45	-2925987	-2,04
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	117091274	115105080	112189386	-4901888	-4,19	-2915694	-2,53
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	99646703	107648760	117546922	17900219	17,96	9898162	9,20
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	1733440	1911084	1959753	226313	13,06	48669	2,55
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	30876751	18414880	15841301	-15035450	-48,70	-2573579	-13,98
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	20319	19076	17727	-2592	-12,76	-1349	-7,07
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	78970011	78963830	56891757	-22078254	-27,96	-22072073	-27,95
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	78970011	78963830	56891757	-22078254	-27,96	-22072073	-27,95
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	45094673	54526503	49754101	4659428	10,33	-4772402	-8,75
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	3640582	2975636	3496405	-144177	-3,96	520769	17,50
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	14931	12999	16436	1505	10,08	3437	26,44

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	38368303	36983880	18747873	-19620430	-51,14	-18236007	-49,31
4.2. Прибуток від операційної діяльності до оподаткування	тис. грн.	34202409	24902142	7324336	-26878073	-78,56	-17577806	-70,59
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	33077707	23529657	6073371	-27004336	-81,64	-17456286	-74,19
4.4 Чистий прибуток	тис. грн.	27135195	19048972	4946831	-22188364	-81,77	-14102141	-74,03
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці одного працівника	тис.грн./особу	3887	4139	3209	-678	-17,443	-93	-22,47
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,006	0,113	0,138	0,132	2200	0,025	22,124
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	0,792	0,734	0,484	-0,308	-38,8889	-0,25	-34,0599
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	Обороти	2,558	4,288	3,591	1,03	40,38	-0,70	-16,25
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	Дні	140,73	83,96	100,25	-40,48	-28,77	16,30	19,41
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороты	0,267	0,258	0,134	-0,13	-49,81	-0,12	-48,06
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	57,104	69,053	87,453	30,35	53,15	18,40	26,65
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	23,00	16,43	4,33	-21,38	X	-14,80	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	23,17	16,55	4,41	-21,61	X	-14,98	X
6.3. Рентабельність продукції	%	75,85	45,67	14,72	-65,86	X	-35,68	X

Для здійснення господарської діяльності підприємства, капітал відіграє важливу роль для його розвитку, сприяє інтересам його власників та є ключовим елементом в управлінні фінансовим станом підприємства. Капітал підприємства (рис. 2.5) характеризує загальну вартість засобів у різних формах, які інвестуються у створення його активів та являється одним з найголовніших елементів, які є загальною сумою фінансових ресурсів підприємства.

Середньорічна вартість сукупного капіталу АТ «Укргазвидобування» у 2018 р. склала 143794086 тис. грн., у 2019 р. – 143191338 тис. грн., а в 2020 р. – 140265351 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума зменшилася на 2,45 %, а порівняно з 2019 р. – 2,04 %.

Середньорічна вартість власного капіталу АТ «Укргазвидобування», що складає частку майна підприємства, яка фінансується за рахунок власних засобів підприємства та вкладених коштів власників. Його значення в 2018 р. дорівнює 117091274 тис. грн., в 2019 р. – 115105080 тис. грн., а в 2020 р. – 112189386 тис. грн. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума зменшилася на 4,19 %, а порівняно з 2019 р. – на 2,53 %. Така динаміка може характеризуватися низьким рівнем формування і не зовсім ефективним розподілом прибутку підприємства, його змоги підтримувати фінансовий баланс, завдяки внутрішнім джерелам.

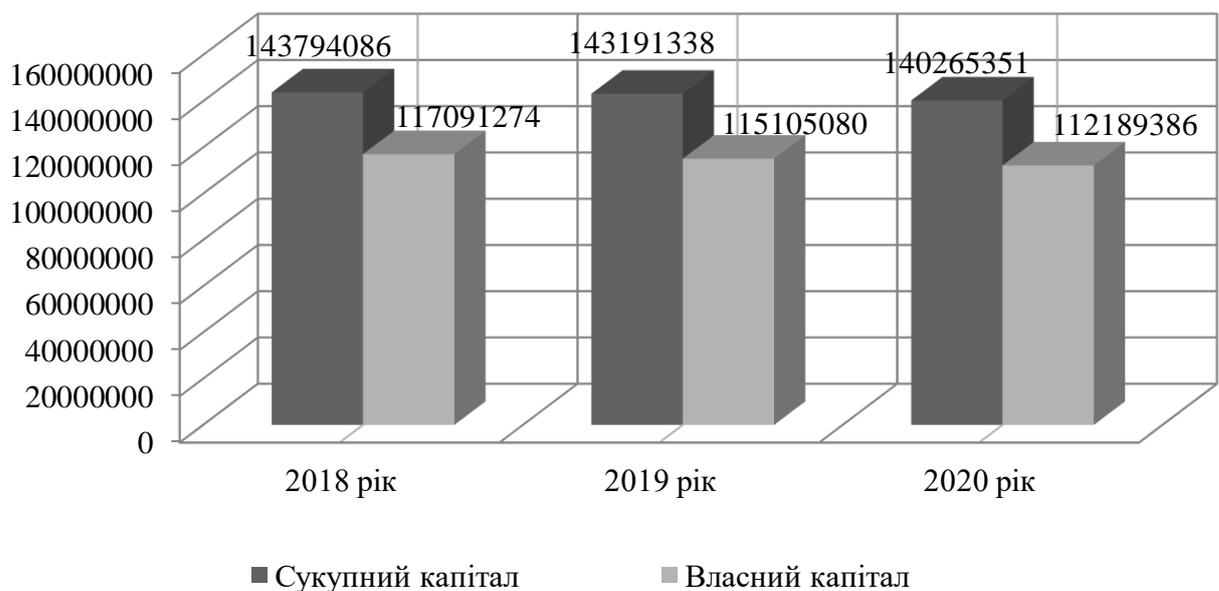


Рисунок 2.5 – Капітал АТ «Укргазвидобування», тис. грн.

Очевидно, що вартість власного капіталу складає досить значну частку вартості сукупного капіталу АТ «Укргазвидобування». Протягом аналізованого періоду динаміка показників капіталу не значна.

Під час аналізу наведеної вище таблиці, помітно зміни й в ресурсах підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зросла на 17900219 тис. грн., тобто майже на 18 %, а порівняно з 2019 р. – на 9898162 тис. грн. (на 9,20 %).

Нематеріальні активи АТ «Укргазвидобування» протягом аналізованого періоду мають тенденцію зростання: в 2018 р. їх вартість становила 1733440 тис. грн., в 2019 р. – 1911084 тис. грн., а вже в 2020 р. – склала 1959753 тис. грн., що на 13,06 % більше від 2018 р. та на 2,55 % від 2019 р.

Середні залишки оборотних засобів м протягом аналізованого періоду значно спадають, оскільки в 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилися на 15035450 тис. грн., тобто майже на 49 %, а порівняно з 2019 р. – на 2573579 тис. грн., тобто майже на 14 %. Дані зміни свідчать про те, що підприємство повинно розглянути наявність залишків, та визначити яким чином їх використовувати раціонально, адже, вони обов'язково повинні бути, але не в значній кількості.

Середньооблікова чисельність працівників АТ «Укргазвидобування» в 2018 р. налічувала 20319 осіб, в 2019 р. їх кількість знизилася до 19076 осіб, а в 2020 р. на підприємстві зафіксовано 17727 осіб. Зменшення кількості працівників підприємства не значне, але наявне, яке викликане переходом підприємства на автоматизоване виробництво. З внутрішньої діяльності, такі зміни є позитивними, оскільки в підприємства стає менше витрат на заробітну плату та різні виплати працівникам і при цьому обсяг виробництва продукції збільшується. Але необхідно дані зміни розглянути й із зовнішньої сторони, а отже, враховувати недолік, який полягає в тому, що скорочується кількість робочих місць для населення країни.

Економічні показники АТ «Укргазвидобування» несуть свої зміни та характеруються у діяльності підприємства наступним чином:

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. становив 78970011 тис. грн., в 2019 р. – 78963830 тис. грн., а в 2020 р. – 56891757 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума зменшилася на 22078254 тис. грн. (- 27,96 %), а порівняно з 2019 р. – на 2207207 тис. грн. (-27,95 %). Така динаміка може бути спричинена зростанням витрат на собівартість товарів, робіт, послуг підприємства, а також, враховуючи діяльність аналізованого підприємства, й природніми умовами та політичними змінами.

Відповідно, обсяг реалізованої продукції також зменшується протягом аналізованого періоду. У 2020 р. порівняно з 2018 р. на 27,96 %, а порівняно з 2019 р. – на 27,95 %. Причинами таких змін також можуть бути ті, які характерні до попереднього аналізованого показника.

При цьому спостерігається коливання операційних витрат, збільшення яких негативно впливає на чистий прибуток підприємства. Таким чином, їх сума у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшилася на 4659428 тис. грн., тобто на 10,33 %, а порівняно з 2019 р. зменшилася на 4772402 тис. грн., тобто на 8,75 %. Підвищення не значне, але присутнє, оскільки діє вплив інфляції.

Фонд оплати праці усіх працівників протягом 2019 – 2020 рр. також коливається: у 2018 р. становив 3640582 тис. грн., у 2019 р. – 2975636 тис. грн., а в 2020 р. – 3496405 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума знизилася на 144177 тис. грн. (3,96 %), а порівняно з 2019 р. – на 520769 тис. грн. (17,50 %).

Але, не дивлячись на зменшення фонду оплати праці працівників протягом крайнього аналізованого року, рівень середньомісячної заробітної плати одного працівника зростає. Головною причиною цього підвищення є зменшення штату працівників, як було виявлено раніше. Отже, в 2020 р. порівняно з 2018 р. заробітна плата одного працівника збільшилася на 1505 грн., тобто на 10,08 %, а порівняно з 2019 р. – на 3437 грн., тобто на 26,44 %, оскільки, в 2018 р. даний показник становив 14931 грн., в 2019 р. – 12999 грн., а в 2020 р. зріс до 16436 грн.

Фінансові результати АТ «Укргазвидобування» змінюються наступним чином (рис. 2.6).

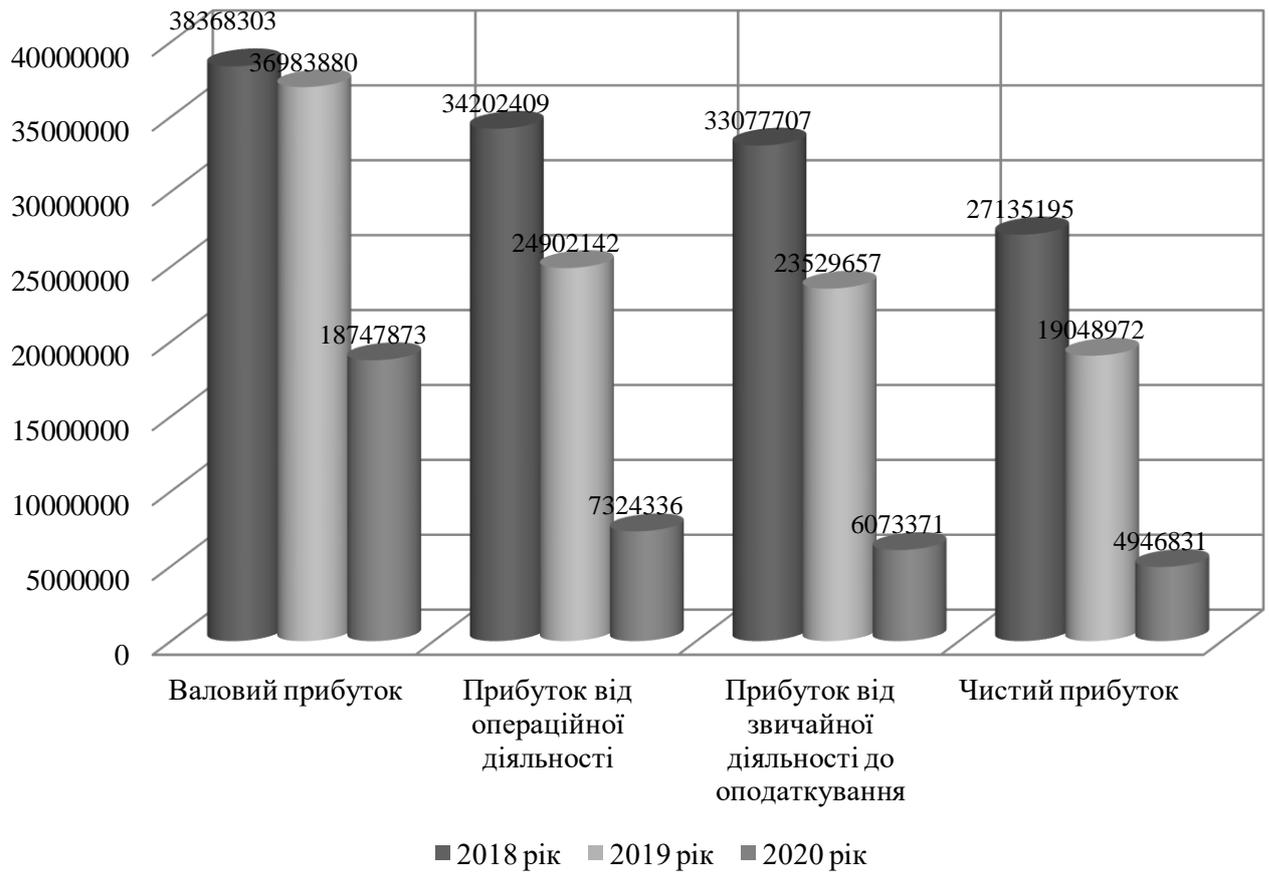


Рисунок 2.6 – Фінансові результати АТ «УкрГазвидобування» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

З наведеного рисунка видно, що фінансові результати підприємства протягом аналізованих за 2018 – 2020 рр. несуть спадний характер.

Таким чином, валовий прибуток в 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 19620430 тис. грн., тобто на 51,14 %, а порівняно з 2019 р. – на 18236007 тис. грн., тобто на 49,31 %. Такі зміни даного показника можуть свідчити про те, що на підприємстві виробнича собівартість перевищує чисту виручку.

Прибуток від операційної діяльності як прибуток від виробництва і реалізації продукції, послуг, робіт. зменшується протягом аналізованого періоду: у 2018 р. він становив 34202409 тис. грн., в 2019 р. склав 24902142 тис. грн., а в 2020 р. – 7324336 тис. грн.. Тобто спостерігається спадання вартості даного показника: в 2020 р. порівняно з 2018 р. – на 78,56 %, порівняно з 2019 р. – на 70,59 %.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування змінюється в наступному порядку: у 2018 р. він становив 33077707 тис. грн., в 2019 р. – 23529657 тис. грн., а в 2020 р. – 6073371 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. прибуток зменшився на 81,64 % (27004336 тис грн.), порівняно з 2019 р. – на 74,19 % (17456286 тис.грн.).

Подібна динаміка відбувається й з чистим прибутком АТ «Укргазвидобування» впродовж аналізованого періоду. В 2020 р. порівняно з 2018 р. його значення зменшилося на 22188364 тис. грн. (81,77 %), а порівняно з 2019 р. – на 14102141 тис. грн. (74,03 %).

Невід’ємною частиною фінансово-економічного аналізу є аналіз показників ефективності використання ресурсів АТ «Укргазвидобування»:

Звідси, продуктивність праці протягом 2018 – 2020 рр. знизилася: в 2020 р. порівняно з 2018 р. на 17,44 %, а порівняно з 2019 р. – на 22,47 %.

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року збільшується: в 2018 р. становив 0,006 , в 2019 р. – 0,113, а в 2019 р. – 0,138.

Фондовіддача на підприємстві знижується: в 2018 р. вона становила 0,792 грн./грн., у 2019 р. – 0,734 грн./грн., а в 2020 р. – 0,484 грн./грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. відбулося зменшення на 38,89 %, а порівняно з 2019 р. – на 34,06 %.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів протягом аналізованого періоду не стабільний: в 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 1,03 обороти (40,38 %), а порівняно з 2019 р. знизився на 0,70 обороти (16,25 %).

Середній період обороту оборотних засобів в 2018 р. становив 141 день, у 2019 р. – 84 дні, а у 2020 р. – 100 днів. Зростання в даному випадку є негативним, але тут також помітне й спадання на початку аналізованого періоду, яке можливо знову повториться впродовж подальшого функціонування підприємства.

Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) в 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,13 оборотів (49,81 %), а порівняно з 2019 р. – на 0,12 оборотів (48,06 %).

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції протягом 2018 – 2020 рр. носять зростаючий характер, адже, в 2018 р. вони становили 57 коп., в 2019 р. зросли до 69 коп., а в 2020 р. становили понад 87 коп.

Далі для оцінки ефективності роботи АТ «Укргазвидобування», доцільно проаналізувати його показники рентабельності (рис. 2.7):

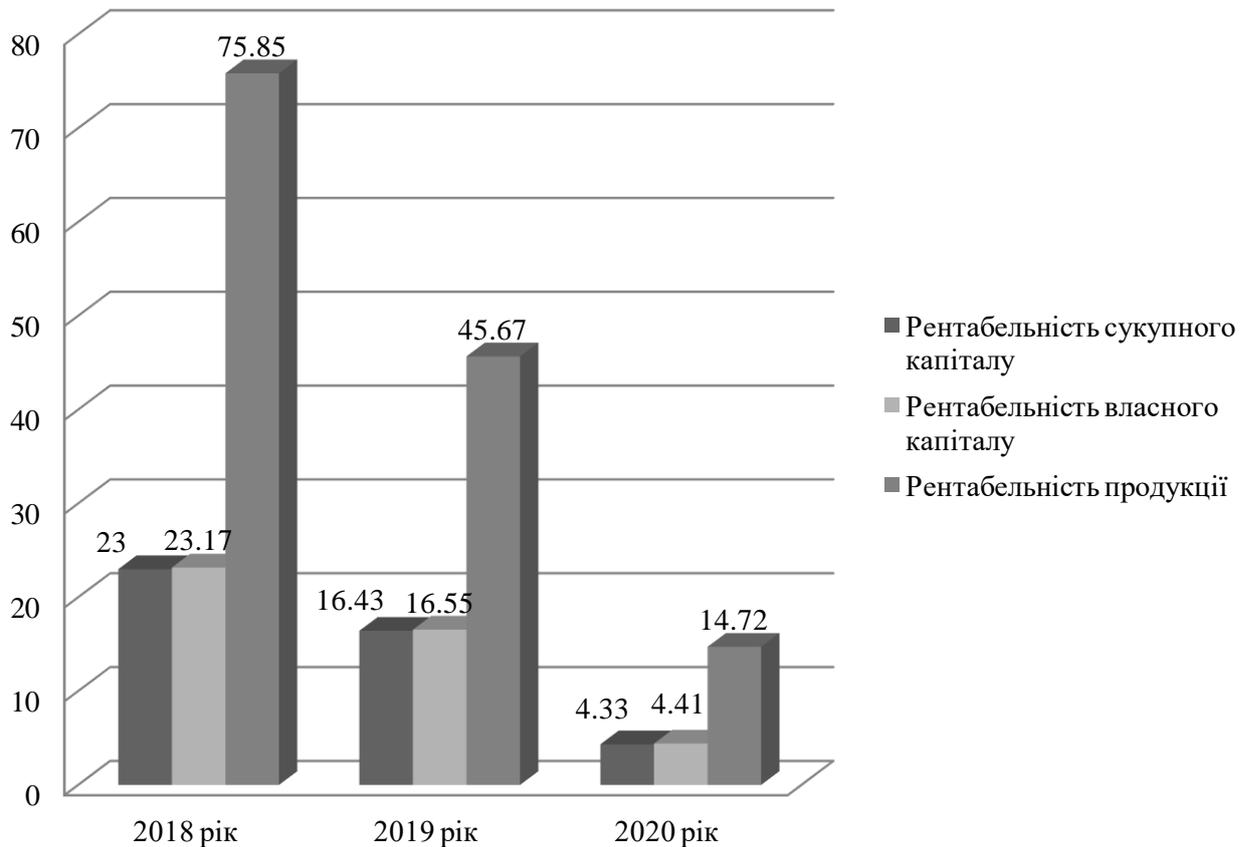


Рисунок 2.7 – Показники рентабельності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр., %

Рентабельність сукупного капіталу в 2018 р. становила 23 %, в 2019 р. знизилася до 16,43 %, а в 2020 р. вже становила 4,33 %. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 21,38 %, а порівняно з 2019 р. – на 14,80 %.

Рентабельність власного капіталу в 2018 р. становила 23,17 %, в 2019 р. зменшилася до 16,55 %, а в 2020 р. – до 4,41%. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 21,61 %, а порівняно з 2019 р. – на 14,98 %.

Рентабельність продукції в 2018 р. становила 75,85 %, в 2019 р. зменшилася до 45,67 %, а в 2020 р. – до 14,72 %. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. знизилася на 65,86 %, а відносно 2019 р. – на 35,68 %.

Таким чином, відомо, що показники рентабельності несуть негативні зміни в діяльності підприємства протягом аналізованого періоду.

Результати проведеного дослідження фінансово-економічного стану АТ «Укргазвидобування» за 2017 – 2019 рр. є наступні: баланс підприємства є ліквідним; структура балансу – задовільною; підприємство – платоспроможним. Але аналізуючи попередні показники, слід зазначити, що підприємству потрібно звернути увагу на свою діяльність, передбачити всі негативні тенденції, які можуть виникнути протягом подальшого існування. Тож керівництву, необхідно спрямувати всі свої дії задля того, щоб безперебійно виконувати завдання підприємства, а отже, здійснювати видобуток і розвідку природного газу, забезпечити газопостачання по газопроводах, здійснювати виробництво штучного газу з вугілля і сланців, виконувати переробку газу, забезпечити використання його в різних галузях промисловості і комунально-побутовому господарстві.

Для більш точного визначення та вивчення фінансового стану АТ «Укргазвидобування», необхідно визначити ступінь захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство. Для цього слід розрахувати та проаналізувати показники фінансової стійкості, які наведені в табл. 2.5. Тобто, необхідно проаналізувати показники структури капіталу або фінансової стійкості, до яких відносять: коефіцієнт автономії, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт короткострокової заборгованості та інші.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. до	
				2018 р.	2019 р.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,79	0,82	0,78	-0,01	-0,04
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,21	0,18	0,22	0,01	0,04
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,27	1,22	1,29	0,02	0,07
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	3,70	4,55	3,51	-0,19	-1,04
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,15	0,08	0,14	-0,01	0,06
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,11	0,12	0,12	0,01	0
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	-3,41	-4,39	-5,63	-2,22	-1,24
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	-0,35	-0,78	-0,76	-0,41	0,02
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	-0,07	-0,10	-0,12	-0,05	-0,02
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,56	0,37	0,50	-0,06	0,13

З результатів розрахунків відомо, що позитивними є майже всі зазначені вище коефіцієнти, адже, вони відповідають нормі. Спостерігається понаднормове значення коефіцієнта забезпеченості запасів, який менший від норми протягом всього аналізованого періоду. Зазначений коефіцієнт характеризує міру фінансової стійкості по відношенню до покриття власними оборотними коштами величини запасів підприємства. Відомо, що чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш фінансово стійким є підприємство. Також не досягає норми коефіцієнт забезпеченості обігових засобів, який повинен становити більше, ніж 0,5, але в АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. його значення від'ємне, що в 2018 р. становило 0,35, в 2019 р. – 0,78, а в 2020 р. – 0,76. Нижчим за норму та з від'ємним значенням, також виявився коефіцієнт

маневреності. Саме такі зміни маневреності власного капіталу підприємства поступово призвели до зниження коефіцієнта забезпеченості запасів, що може сприяти збільшенню ризиків ведення господарської діяльності підприємства, тобто загрозою можуть бути довгострокові та короткострокові кредити.

Далі проведемо аналіз показників платоспроможності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) АТ «Укргазвидобування за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. до	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт покриття	1,33	1,53	1,13	-0,2	-0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,19	1,26	0,98	-0,21	-0,28
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	0,010	0,015	0,002	0,005

Дослідження наведених коефіцієнтів показало, що коефіцієнт покриття в 2018 р. становив 1,33 , в 2019 р. – 1,53 , в 2020 р. – 1,13 , а отже його значення відповідає нормі протягом всього аналізованого періоду, оскільки воно повинне бути більше 1. Також позитивну тенденцію має і коефіцієнт швидкої ліквідності, так як його значення більше 0,5 , тобто відповідає нормі та навіть більший від неї в понад два рази. А отже, в АТ «Укргазвидобування вистачає ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Негативне значення виявлено коефіцієнт абсолютної ліквідності, оскільки в 2018 р. він дорівнював 0,013 , в 2019 р. – 0,010 , в 2020 р. – 0,05 , при тому що його нормативне значення має бути більше 0,2.

Фінансову стійкість підприємства можна визначити за допомогою системи узагальнюючих та часткових показників (табл. 2.7). Таким чином, проведемо аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 2.7 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	-7824608	-11518149	-12951180
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів– Н2	5485064	5114131	1948250
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	11990000	8617835	4084220
4. Запаси – Н4	2293980	2621803	2301942
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-10118588	-14139952	-15253122
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	3191084	2492328	-353692
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	9696020	5996032	1782278

За дами розрахунку всіх наведених показників, можна визначити тип фінансової стійкості АТ «Укргазвидобування». Результати показали, що досліджуване підприємство має абсолютну стійкість. Цей тип фінансової ситуації вказує на те, що власного оборотного капіталу достатньо для забезпечення запасів, підприємство є платоспроможним. Оскільки в АТ «Укргазвидобування» є надлишок власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів, вартість якого в

2018 р. складала 9696020 тис. грн., в 2019 р. – 5996032 тис. грн., в 2020 р. – 1782278 тис. грн..

Таким чином, для оцінки діяльності АТ «Укргазвидобування» було проведено аналіз його фінансово-економічних показників та встановлено, що підприємство має великі перспективи розвитку господарської діяльності, оскільки, за роки свого існування веде прибуткову та рентабельну діяльність. Поряд з цим виявлено й негативні зміни, зокрема розмір чистого прибутку за 2018-2020 рр. знижується з 27135195 тис. грн. до 4946831 тис. грн. Це є негативним та свідчить про деяке зниження ефективності функціонування товариства. АТ «Укргазвидобування» є фінансово стійким та незалежним від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансової автономії у 2020 р. складає 0,78.

Протягом аналізованого періоду погіршують показники фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». Однією з причин цього може бути зменшення активності інноваційної діяльності. Розглянемо дане питання у наступному підрозділі.

2.3 Аналіз існуючої системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування»

Діяльність АТ «Укргазвидобування» по газо- та нафтовидобудуванню, а також бурінню свердловин вимагає активного здійснення інноваційної діяльності. Це зумовлено насамперед важливістю даної сфери господарювання для енергетичної безпеки країни, а також появою нових технологій, які дозволяють більш ефективніше проводити усі види роботи по газовидобуванню, розвідці, бурінню тощо. Результативність діяльності АТ «Укргазвидобування» прямо залежить від забезпеченості інноваційними технологіями.

Саме тому вище керівництво АТ «Укргазвидобування» інноваційну діяльність ставить в центрі довгострокової стратегії розвитку. На

досліджуваному товаристві створений відокремлений структурний підрозділ, у компетенцію якого входить проведення наукових та інноваційних досліджень та розробок. Таким підрозділом на АТ «Укргазвидобування» є найбільший центр науки газової промисловості України – УкрНДІгаз. Даний інститут здійснює наукове і проектне забезпечення всіх видів діяльності нафтогазового комплексу від підготовки ресурсної бази, пошуку, розвідки родовищ, їх розробки, експлуатації свердловин, видобутку, підготовки, перероблювання сировини, транспортування природного газу до промислового та побутового споживача, екологічної безпеки. За проектами інституту розробляється близько 80 % газових і газоконденсатних родовищ України, створено потужну мережу українських підземних сховищ.

Зазначимо, що УкрНДІгаз є центром науково-технічної компетенції Укргазвидобування, який забезпечує науковою, проектною і нормативною документацією повний цикл виробничої діяльності Укргазвидобування. Основні завдання УкрНДІгаз наведено на рис. 2.8.

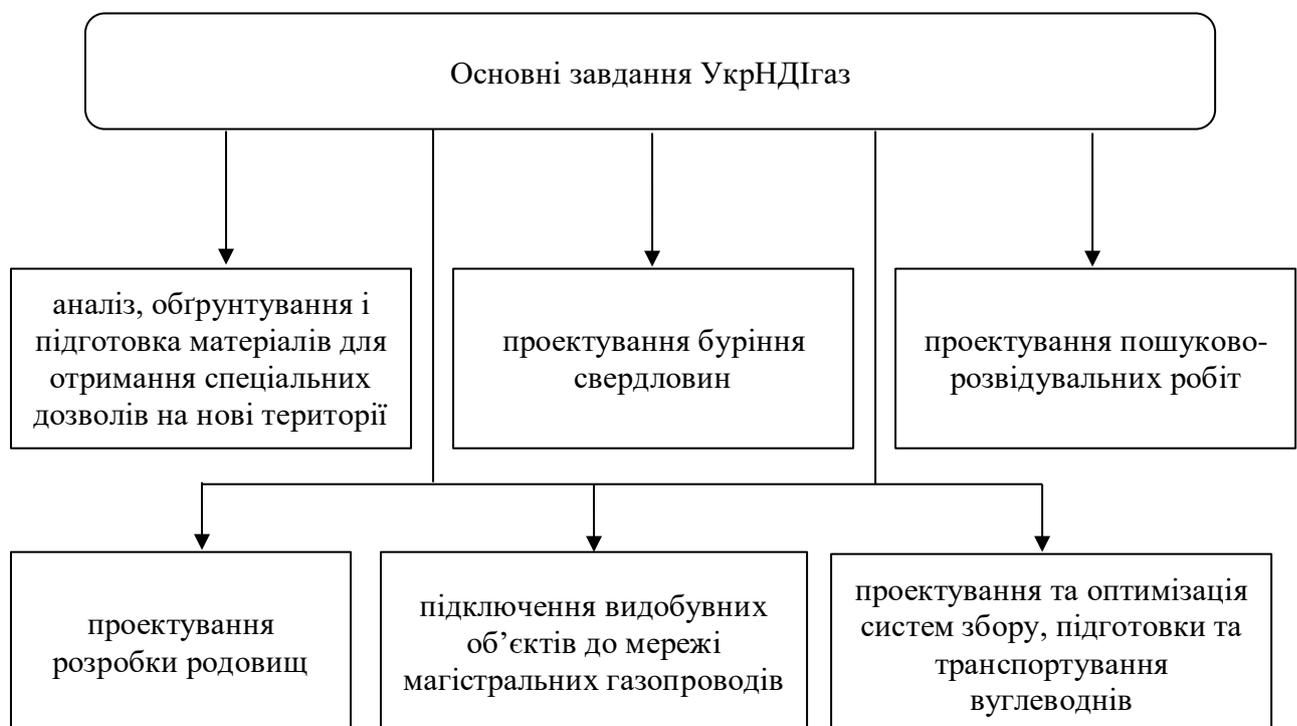


Рисунок 2.8 – Основні завдання УкрНДІгаз

За проектами інституту розробляються всі родовища вуглеводнів компанії. Науково-технічна продукція УкрНДІгазу забезпечує ефективну експлуатацію газових покладів, в тому числі і на пізній стадії розробки, надійну і безперебійну роботу системи промислових та міжпромислових газопроводів компанії, об'єктів підготовки та переробки сировини тощо.

Структура УкрНДІгаз налічує:

31 науковий відділ;

12 лабораторій з високотехнологічним обладнанням та вимірювальними приладами;

проектний підрозділ.

Колектив УкрНДІгазу – понад 600 осіб, складається висококваліфікованих спеціалістів з вагомим досвідом роботи в газодобувній галузі, серед яких: 5 докторів наук, 30 кандидатів наук. На базі науково-дослідного інституту УкрНДІгаз функціонує центр 3D моделювання та візуалізації родовищ. Це надсучасний центр компетенцій, унікальний, для нафтогазової галузі України. На базі центру створено 28 тривимірних моделей родовищ та ведеться робота по створенню наступних 5-ти нових 3D моделей для ключових родовищ Нафтогазу, серед яких Шебелинське та Західно-Хрестищенське родовища.

Нова техніка та технології УкрНДІгазу забезпечують ефективну експлуатацію газових покладів на кінцевій стадії розробки; надійну і безперервну роботу української системи магістральних газопроводів і сховищ.

Сьогодні УкрНДІгаз є сучасним науково-дослідним центром, на його базі вже працює Центр 3D моделювання родовищ. У 2023 р. АТ «Укргазвидобування» планує запуснути сучасний центр зі зберігання та дослідження керну. Колектив УкрНДІгаз – це висококваліфіковані спеціалісти з безпрецедентним досвідом роботи, серед яких 5 докторів наук, 30 кандидатів наук. АТ «Укргазвидобування» продовжує інвестувати в навчання і розширення компетенцій фахівців відповідно до світових стандартів.

Слід зазначити, що в Україні щорічно оцінюється корпоративна репутація підприємств паливно-енергетичного комплексу, у якій оцінюється також такий

критерій як інноваційний підхід до бізнесу. Згідно даним рейтингом АТ «Укргазвидобування» посідає першу позицію (рис. 2.9).

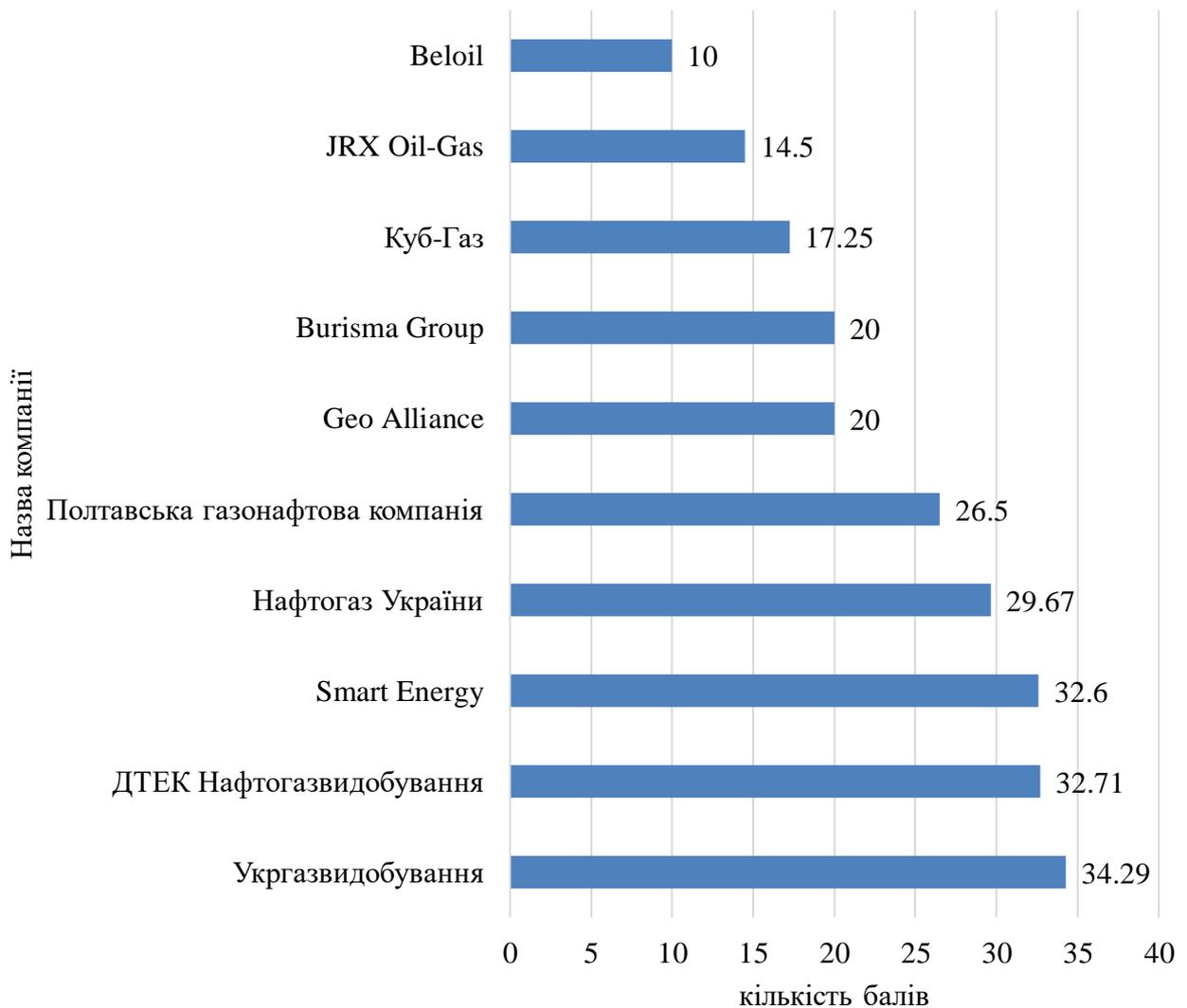


Рисунок 2.9 – Оцінка підприємств України паливно-промислового комплексу за критерієм інноваційного підходу до бізнесу

Лідерство АТ «Укргазвидобування» у рейтингу за критерієм інноваційного підходу до бізнесу свідчить про високу націленість товариства на інноваційну діяльність та використання в своїй діяльності інноваційних підходів. АТ «Укргазвидобування» щорічно реалізовує значну кількість інноваційних

проектів різних масштабів. На рис. 2.10 наведено динаміку реалізованих інноваційних проектів АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр.

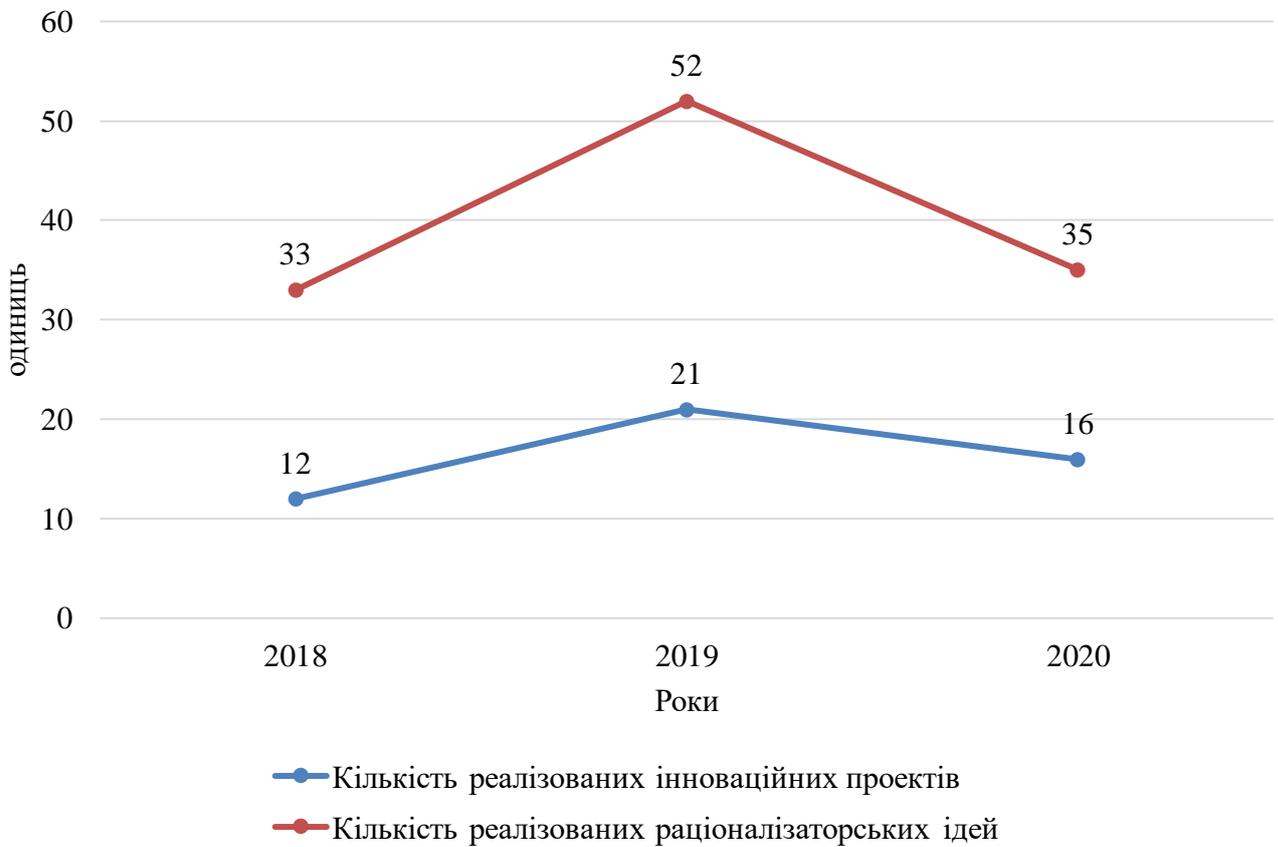


Рисунок 2.10 – Кількість реалізованих інноваційних проектів та раціоналізаторських ідей АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр.

Щорічно на АТ «Укргазвидобування» стабільно реалізовується більше 10 інноваційних проектів та 30 раціоналізаторських ідей. Останні спрямовані на покращення окремих бізнес-процесів, що забезпечує зниження витрат чи підвищення продуктивності праці. Інноваційні проекти на АТ «Укргазвидобування» є масштабними та стосуються переважного освоєння сучасних передових технологій. З проведеного аналізу встановлено, що загалом у 2020 р. АТ «Укргазвидобування» успішно реалізувало 16 інноваційних проекти, а також 35 раціоналізаторських ідей. Водночас даний показник є менше за 2019 р. Тому можемо зробити висновок про зниження інноваційної активності

досліджуваного товариства. Проведений аналіз дозволив виділити 3 найбільш масштабні інноваційні проєкти АТ «Укргазвидобування», які наведено на рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – Найбільш масштабні інноваційні проєкти АТ «Укргазвидобування»

Один із основних екологічних пріоритетів АТ «Укргазвидобування» – ефективне поводження з відходами буріння. Для реалізації проєктів з утилізації бурових відходів. У АТ «Укргазвидобування» було створено робочу групу із представників Департаменту земельних відносин, Департаменту буріння та УкрНДІгазу, які провели інтенсивну роботу щодо вибору технології та найоптимальнішого способу утилізації відходів буріння, що дозволяє якісно здійснювати очищення відходів буріння з метою їхнього подальшого безпечного використання. За рахунок сучасних технологій

АТ «Укргазвидобування» зменшило використання водних ресурсів під час буріння свердловин. Водночас безпечний сухий залишок бурових відходів планують повторно використовувати в інших виробничих сферах, як вторинний ресурс.

Також в АТ «Укргазвидобування» розроблено середньостроковий план безамбарного буріння з урахуванням таких критеріїв:

природних умов розташування бурового майданчика;

технології поводження з відходами;

забезпечення організації контролю за процесами очищення відходів буріння;

заходів для підвищення культури робіт на землі.

Сьогодні АТ «Укргазвидобування» веде перемовини з підприємствами, які надають послуги та виготовляють обладнання для очищення бурових відходів. До кінця 2022 року заплановано низку зустрічей з представниками таких підприємств з метою встановлення можливості даних технологій у діяльності АТ «Укргазвидобування».

Реалізація проєктів забезпечить впровадження сучасних технологій та застосування інноваційного обладнання для очищення відходів буріння, підвищення культури виробництва, мінімізацію негативного впливу на природне середовище, що сприятиме розвитку партнерських відносин із зацікавленими сторонами.

В умовах відсутності нових ділянок вуглеводнів АТ «Укргазвидобування» збільшує видобуток на наявних родовищах шляхом застосування інноваційно-технологічних операцій з видалення рідини зі свердловин, які тривалий час не експлуатували або експлуатували із періодичними зупинками.

На сьогодні вже встановлено плунжерний ліфт на свердловині Опішнянського родовища, який дозволив очистити свердловину від накопиченої рідини на вибої та збільшити добовий дебіт на майже 50 %. Пілотним проєктом передбачено встановлення п'яти плунжерних ліфтів у рамках мультисервісного контракту з ТОВ «Везерфорд Україна». Операції з використанням плунжерних

ліфтів мають високу результативність, відносно низьку вартість і короткий термін окупності, який складає орієнтовно від 6 до 12 місяців. Але неможливо досягти значного збільшення видобутку газу в Україні використовуючи лише наявні родовища, які перебувають на завершальній стадії розробки. Тому Укргазвидобування планує брати активну участь в аукціонах та електронних торгах Держгеонадра на нові ділянки.

За умов стримування розвитку ресурсної бази АТ «Укргазвидобування» шукає шляхи збільшення видобутку природного газу на наявних родовищах. Так, було розпочато проект щодо забурювання бічних стовбурів (ЗБС) на свердловинах з бездіючого фонду, які не могли бути повернутими до діючого фонду іншими методами.

Технологія забурювання бічних стовбурів дозволяє взяти в розробку раніше незадіяні ділянки пласта, а також важковидобувні запаси нафти й газу, видобуток яких раніше був неможливим. На сьогодні вже завершено операції з забурювання бічних стовбурів на 2-х свердловинах Чутівського та Машівського родовищ. Середній добовий дебіт повернених свердловин складає близько 70 тис м³ блакитного палива на добу. Після операцій з ЗБС планують проведення операцій з інтенсифікації видобутку, які дозволять додатково збільшити дебіт зазначених свердловин.

Вказана технологія вимагає використання високотехнологічного обладнання та залучення висококваліфікованого персоналу. Зважаючи на це, операції з ЗБС на замовлення Укргазвидобування виконує ТОВ «Сервіс Ойл», яке має вагомий досвід у застосуванні зазначеної технології. Всього в рамках контракту планують виконання операцій з ЗБС на 6 свердловинах до кінця травня 2023 року.

Варто зазначити, що технологія ЗБС має низку значних переваг, а саме:

- низька затратна частина через відсутність необхідності підведення нових комунікацій, зниження витрат на техніку та витратні матеріали;
- швидкість відновлення стовбуру свердловини;
- вартість робіт значно менша за буріння нової свердловини;

заощадження на освоєнні родовища через високу нафтогазовіддачу.

У табл. 2.8 систематизовано результати аналіз стану процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 2.8 – Результати аналіз стану процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Створений УкрНДІгаз, який цілеспрямовано займається науковою та інноваційною діяльністю	Недостатнє фінансування інноваційної діяльності
Відкритий Центр 3D моделювання родовищ	Недовіра до рядових співробітників при здійсненні інноваційної діяльності
Високий науковий та кадровий потенціал	Нестача окремих інноваційних технологій
Систематичне здійснення інноваційної діяльності	Велика кількість інноваційних проєктів є законсервованими
Розроблена довгострокова стратегія інноваційного розвитку	Низький рівень управління інноваційними ризиками в умовах невизначеності
Наявність потужної матеріально-технічної бази	

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що інноваційна діяльність АТ «Укргазвидобування» має свої як сильні, так і слабкі сторони. В умовах воєнного стану, потреби у гарантуванні енергетичної безпеки країни АТ «Укргазвидобування» вкрай необхідно інтенсифікувати зусилля у сфері інноваційної діяльності. Оскільки саме інноваційна діяльність дозволить АТ «Укргазвидобування» збільшити обсяги видобутку корисних копалин, оптимізувати витрати та зменшити викиди в навколишнє середовище. Сучасний стан газовидобувної сфери повністю залежить від інноваційної активності підприємства.

Таким чином, на АТ «Укргазвидобування» велика увага приділяється інноваційній діяльності. Для цього на товаристві створений відокремлений інститут, який займається науковими та інноваційними розробками – УкрНДІгаз, який є найбільшим на теренах України. АТ «Укргазвидобування» щороку

реалізовує різні інноваційні проєкти, в 2020 р. загалом було впровадження 16 таких проєктів. Найбільш масштабними серед них є такі: відновлення роботи свердловин з бездіючого фонду шляхом використання технології забурювання бічних стовбурів, встановлення плунжерних ліфтів на своїх свердловинах, а також утилізація відходів буріння. Незважаючи на високі результати інноваційної діяльності АТ «Укргазвидобування» у даній частині має й певні недоліки, а саме: недостатнє фінансування інноваційної діяльності, недовіра до рядових співробітників при здійсненні інноваційної діяльності, нестача окремих інноваційних технологій, велика кількість інноваційних проєктів є законсервованими, а також низький рівень управління інноваційними ризиками в умовах невизначеності. З метою підвищення ефективності процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування» слід усунути саме виявлені недоліки.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено аналіз процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування».

1. Здійснено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування», яке є найбільшою газовидобувною компанією України та Східної й Центральної Європи. Основними видами діяльності товариства є видобуток природного газу та нафти. АТ «Укргазвидобування» має розгалужені організаційну структуру управління, яка складається з різних структурних підрозділів, а також філій й представництв. Трудовий склад АТ «Укргазвидобування» налічує більше 17 тис. кваліфікованих працівників. За результатами 2021 р. АТ «Укргазвидобування» видобуло 13,67 млрд м³ природного газу, більше 90 % якого було реалізовано населенню України. Діяльність АТ «Укргазвидобування» забезпечує енергетичну безпеку країни.

2. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що підприємство має великі

перспективи розвитку господарської діяльності, оскільки, за роки свого існування веде прибуткову та рентабельну діяльність. Поряд з цим виявлено й негативні зміни, зокрема розмір чистого прибутку за 2018-2020 рр. знижується з 27135195 тис. грн. до 4946831 тис. грн. Це є негативним та свідчить про деяке зниження ефективності функціонування товариства. АТ «Укргазвидобування» є фінансово стійким та незалежним від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансової автономії у 2020 р. складає 0,78.

3. Проведено аналіз існуючої системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що на АТ «Укргазвидобування» велика увага приділяється інноваційній діяльності. Для цього на товаристві створений відокремлений інститут, який займається науковими та інноваційними розробками – УкрНДІгаз, який є найбільшим на теренах України. АТ «Укргазвидобування» щороку реалізовує різні інноваційні проєкти, в 2020 р. загалом було впровадження 16 таких проєктів. Найбільш масштабними серед них є такі: відновлення роботи свердловин з бездіючого фонду шляхом використання технології забурювання бічних стовбурів, встановлення плунжерних ліфтів на своїх свердловинах, а також утилізація відходів буріння. Незважаючи на високі результати інноваційної діяльності АТ «Укргазвидобування» у даній частині має й певні недоліки, а саме: недостатнє фінансування інноваційної діяльності, недовіра до рядових співробітників при здійсненні інноваційної діяльності, нестача окремих інноваційних технологій, велика кількість інноваційних проєктів є законсервованими, а також низький рівень управління інноваційними ризиками в умовах невизначеності. З метою підвищення ефективності процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування» слід усунути саме виявлені недоліки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

3.1 Напрями удосконалення системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування»

Як показали результати проведеного аналізу в попередньому розділі кваліфікаційної роботи інноваційна діяльність АТ «Укргазвидобування» знаходиться на досить високому рівні. Водночас певні недоліки є, а тому їх слід усувати, що дозволить ще підвищити ефективність інноваційної діяльності. Як відомо меж досконалості не існує, тому АТ «Укргазвидобування» потрібно розвиватися й удосконалювати процес управління інноваційною діяльністю. АТ «Укргазвидобування» необхідне точкове покращення окремих процесів, що дозволить перевести інноваційну діяльність на більш високий рівень. До того ж отримані розміри чистого прибутку, наявність фінансових резервів дозволяють АТ «Укргазвидобування» безперебійно впроваджувати різноманітні інноваційні проєкти.

Необхідність удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування» зумовлена ще й галуззю, у якій функціонує товариство. Газо- та нафтовидобувна галузь України гостро потребує використання інноваційних технологій для підвищення ефективності розробки місцезнаходження корисних копалин та збільшення на цій основі їх видобутку. Адже, зараз ситуація, яка спостерігається в енергетичній системі країни є досить нестабільною та ризиковою. Велика кількість газових та нафтових родовищ є виснаженими, тому подальша їх експлуатація є неможливою. Значні території, де знаходяться родовища перебувають під окупацією або ж заміновані, а тому подальша робота на них є неможливою. І насамкінець в Україні триває війна постійно існують загрози пошкодження родовищ газу та нафти. Все це підвищує

ризика енергетичної кризи в Україні. Тому АТ «Укргазвидобування» як одному з провідних газовидобувних підприємств України слід шукати інноваційні рішення для підвищення ефективності своєї діяльності.

Завдяки використанню сучасних технологій АТ «Укргазвидобування» може збільшити тривалість корисного використання свердловин, наростити ресурсний потенціал об'єктів, що діють, оптимізувати програми буріння. Тому можна з упевненістю можна констатувати, що інноваційні технології дозволять АТ «Укргазвидобування» збільшувати видобуток газу, а отже – зміцнювати внесок у енергонезалежність України.

У сучасних умовах господарювання від стану процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування» залежить успіх реалізації поставленої мети. АТ «Укргазвидобування» є одним з небагатьох українських підприємств, яке має досить потужний інноваційний потенціал, який полягає у наявності спеціального структурного підрозділу, який займається інноваційними розробками, достатнє фінансування, державну підтримку, кваліфікований науковий склад, частина з яких мають ступінь кандидатів та докторів економічних наук, спрямованість організаційної культури на інноваційну діяльність. Важливо постійно розвивати цей потенціал, сприяти залученню інновацій у діяльність товариства.

При здійсненні інноваційної діяльності АТ «Укргазвидобування» слід звернути увагу на його науково-технічний рівень, стан технічної політики підприємства, оснащення підприємства передовим обладнанням і технікою. Залежно від цього АТ «Укргазвидобування» розробляти та впроваджувати інновації у виробничий процес. Сучасний стан економіки є несприятливим і на нього АТ «Укргазвидобування» не має змоги впливати. Тому АТ «Укргазвидобування» слід покращувати внутрішнє середовище, розвивати власний інноваційний потенціал. Стан інноваційної діяльності прямо залежить від наявності відповідних ресурсів товариства. Виходячи з цього на рис. 3.1 запропоновано пропозиції щодо підвищення інноваційного потенціалу АТ «Укргазвидобування».

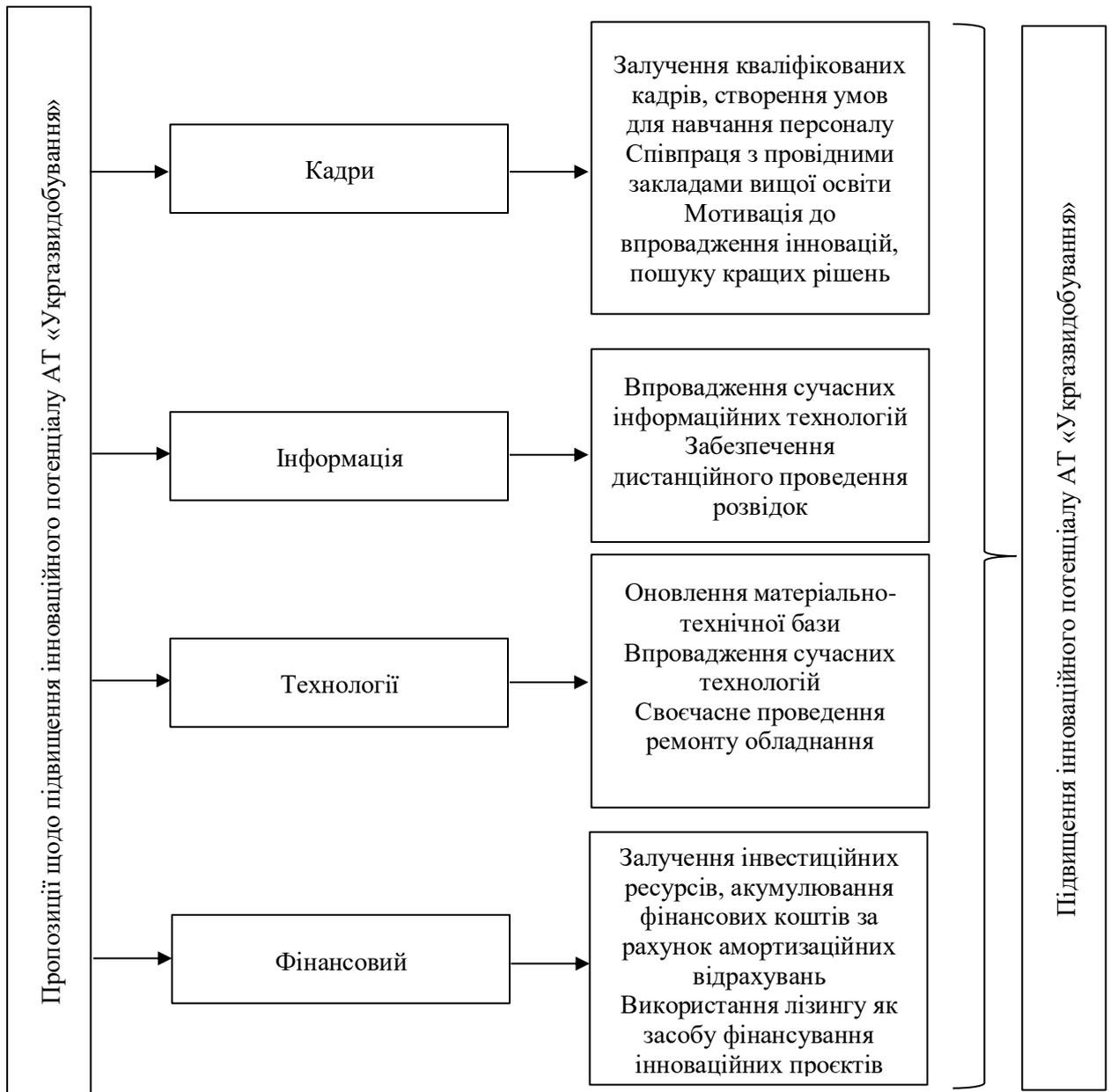


Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо підвищення інноваційного потенціалу АТ «Укргазвидобування»

АТ «Укргазвидобування» слід постійно працювати над підтримкою досягнутого рівня інноваційного потенціалу, а також його розвитком. Оскільки від його стану прямо залежить здатність АТ «Укргазвидобування» до впровадження інноваційних технологій, активного здійснення інноваційної діяльності та результативності даного процесу. Досить перспективним для АТ «Укргазвидобування» вбачається тісна співпраця з кращими закладами

вищої освіти. Це дозволило б зорієнтувати інтелектуальний потенціал на досягнення комерційних та економічних цілей. На основі симбіозу зусиль закладів вищої освіти та АТ «Укргазвидобування» можна реалізовувати різноманітні інноваційні проєкти. Зокрема, одним з таких закладів вищої освіти, з яким АТ «Укргазвидобування» слід посилювати співпрацю є Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Даний університет є передовим на теренах Полтавщини та одним з кращих в Україні. Він має також розвинену матеріально-технічну базу, а в ньому організований навчально-науковий інститут нафти і газу, який готує майбутніх фахівців за спеціальностями:

- буріння нафтових і газових свердловин;

- нафтогазова інженерія;

- відновлювальна теплоенергетика, альтернативні види палива та захист довкілля;

- теплоенергетика;

- геологія нафти і газу.

Це ті спеціальності, які є найбільш затребуваними для виробничих цілей АТ «Укргазвидобування». Уже зараз студенти Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» мають можливість проходити виробничу практику на АТ «Укргазвидобування». Дану співпрацю слід посилювати та спільними зусиллями реалізовувати інноваційні проєкти.

Також на АТ «Укргазвидобування» слід посилити співпрацю УкрНДІгазу з іншими структурними підрозділами товариства. Це дозволить розширити можливості АТ «Укргазвидобування» в частині здійснення інноваційної діяльності та збільшити кількість реалізованих функцій, а саме:

- формування науково-технічної політики підприємства;

- координацію інноваційної діяльності інженерних та економічних служб, а також проваджень організації;

- виявлення та обґрунтування альтернативних варіантів та напрямків розвитку виробництва;

оцінка майбутнього рівня техніко-економічних показників виробництва для кожного сегмента ринку;

формування цільових планів заходів та організація їх реалізації з метою виведення виробництва на цей рівень;

розробка положень та організація матеріального стимулювання служб та виконавців за своєчасне та якісне виконання робіт зі освоєння нових технологій, збільшення обсягів видобутку та впровадження ефективних інноваційних заходів;

розробка та проведення патентної та ліцензійної політики відповідно до прийнятої на підприємстві інноваційної стратегії управління;

створення економічних, правових організаційних умов для ефективного використання винаходів та рацпропозицій у господарській діяльності підприємства;

виявлення нових технічних рішень та забезпечення їх правової охорони в Україні та зарубіжних країнах. Припинення неправомірного використання патентів, що належать підприємству;

організація відповідного сучасним вимогам інформаційного забезпечення фахівців та керівників підприємства відповідно до прийнятої стратегії, програм розвитку та диверсифікації виробництва, включаючи організацію доступу до національних та європейських банків даних та баз знань по телекомунікаційним каналам зв'язку;

здійснення інформаційної оглядово-аналітичної, діяльності з пріоритетних напрямів науки і техніки, тематики НДДКР, вузьких місць виробництва та передового вітчизняного та зарубіжного досвіду;

розробка, впровадження та розвиток автоматизованих систем інформаційного забезпечення фахівців та керівників, а також системи передачі даних та документального обміну в рамках національної системи інформації.

На разі на АТ «Укргазвидобування» склалася централізована система управління інноваційною діяльністю, за якої за даний напрямок відповідає окремий структурний підрозділ. Це звичайно є великою перевагою для

товариства й розвитку інноваційної діяльності. Проте покращити процес управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування» можна за рахунок залучення й інших співробітників до даного процесу. З практики відомих та успішних компаній відомо, що виробничий персонал також здатний генерувати інноваційні ідеї, які можуть суттєво поліпшити ефективність діяльності підприємства. Тому обмежуватися виключно єдиним структурним підрозділом не потрібно. УкрНДІгаз слід здійснювати планування інноваційних проєктів, відповідати за його реалізацію, розподіл завдань, оцінку перспектив тих чи інших ідей, контроль за ходом впровадження інновацій. Але у питанні розробки перспективних інноваційних ідей не можна обмежуватися виключно даним структурним підрозділом. Багато інноваційних ідей можуть мати інші працівники, структурні підрозділи, тому важливо забезпечувати на АТ «Укргазвидобування» обмін ідеями, доведення їх до УкрНДІгаз. Це у першу чергу забезпечить збільшення кількості реалізованих інноваційних проєктів.

Слід додати, що в зовнішньому середовищі існують соціально-психологічні чинники, які можуть негативно впливати на розвиток інноваційної активності АТ «Укргазвидобування». Часто інновації зустрічають опір не тільки з боку персоналу, але й у керівництва АТ «Укргазвидобування». Це з невизначеністю, відчуттям можливих втрат (звичних методів роботи, ресурсів), зі страхом перед змінами, переконаність у тому, що де вони можуть завдати збитків та не окупитися. Страх гальмує інноваційну діяльність АТ «Укргазвидобування». Він може перешкодити реалізації успішних ідей, перешкоджати АТ «Укргазвидобування» здійснювати інвестування коштів у розвиток матеріально-технічної бази. Тому необхідно опрацьовувати у політиці управління персоналом заохочувальні премії за вдалі ідеї, а не придушувати ініціативу.

Інноваційна діяльність АТ «Укргазвидобування» завжди має підвищений ризик й доволі часто страх втратити перемагає бажання впровадити певний інноваційний проєкт. З цієї позиції на АТ «Укргазвидобування» організувати ризик-менеджмент шляхом визначення відповідальних за даний процес.

Відповідно до практики ризик-менеджменту слід наділити певних працівників у кількості 2-3 осіб з відділу УкрНДІгаз, які будуть оцінювати ризики кожного інноваційного проєкту та розробляти конкретні заходи спрямовані на їх нейтралізацію. Це дозволить зменшити ймовірність можливих втрат, а АТ «Укргазвидобування» буде готовим до негативних сценаріїв розвитку та матиме план дій реагування. У табл. 3.1 наведено основні переваги, які отримати АТ «Укргазвидобування» від організації ризик-менеджменту.

Таблиця 3.1 – Основні переваги, які отримає АТ «Укргазвидобування» від організації дієвого ризик-менеджменту

Перевага	Характеристика
1	2
Зниження фактору невизначеності при здійсненні інноваційної діяльності	Конкретні дії щодо зменшення ймовірності виникнення інноваційних ризиків та зниження їх впливу. Навіть при настанні небажаних подій товариство може досягти необхідного ступеня стійкості завдяки ефективній організації дієвого ризик-менеджменту
Удосконалення процесу планування та визначення перспективних напрямів інноваційної діяльності товариства	Удосконалення процесу планування та визначення перспективних напрямів інноваційної діяльності товариства дає можливість підвищити здатність товариства використовувати сприятливі перспективи, скорочувати негативні наслідки і домагатися поліпшення діяльності в цілому
Економія ресурсів	Особлива увага приділяється питанням економічної доцільності здійснення інноваційної діяльності. Облік обсягу існуючих ресурсів, підвищення ліквідності активів дозволяє не тільки уникати помилок, але і домагатися підвищення прибутку від здійснення інноваційної діяльності
Підвищення якості інформації з інноваційної діяльності для прийняття обґрунтованих рішень	Застосування ризик-менеджменту підвищує якість інформаційної бази, необхідною для прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління
Зростання ділової репутації	Інвестори, кредитори, страхові компанії, постачальники і клієнти охочіше працюють з товариствами, які зарекомендували себе як надійні партнери на ринку, в результаті організації дієвого ризик-менеджменту.

Продовження табл. 3.1

1	2
Підтримка з боку засновників	Якісне управління інноваційними ризиками забезпечує авторитет керівництва з боку засновників товариства в результаті підвищення ефективності інноваційної діяльності товариства і, як наслідок – зростання отримуваних прибутків.
Контроль виробничого процесу і ходу реалізації інноваційних проєктів	В процесі ризик-менеджменту особлива увага приділяється питанням, пов'язаним з моніторингом і вимірюванням параметрів бізнес-процесів, що забезпечує чіткий контроль реалізації інноваційних програм.

Підвищений ризик інноваційного проєкту не завжди свідчить про отримання негативного результату. Як показує досвід усі масштабні інноваційні проєкти мають підвищений інноваційний ризик, слід лише займати проактивну позицію та мати план дій на випадок реалізації найбільш песимістичних сценаріїв. У процесі дослідження запропоновано декілька правил, які дозволять підвищити ефективність управління інноваційною діяльністю на АТ «Укргазвидобування»:

правило оптимальності – недоцільно ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;

правило прогнозування – необхідно прогнозувати наслідки ризику через порівняння очікуваного результату з можливими витратами;

правило варіантності – не буває безвихідних ситуацій, завжди є безліч рішень – головне вміти їх визначити;

правило безперервності – не можна здійснювати процес управління ризиками фрагментарно;

правило доведеності – позитивне рішення приймається лише при відсутності сумнівів;

правило ефективності – недоцільно ризикувати більшим заради меншого.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» слід працювати над пошуком шляхів удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю. Це дозволить у перспективі реалізовувати значно більшу кількість інноваційних

проектів та отримувати кращі результати. З цією метою запропоновано АТ «Укргазвидобування» підвищувати рівень інноваційного потенціалу, налагодити співпрацю з кращими університетами з метою співробітництва, організувати ризик-менеджмент інноваційних ризиків, залучати весь персонал до інноваційної діяльності, використовувати лізинг для фінансування інноваційної діяльності, брати участь в міжнародних фінансових програмах співфінансування інноваційних проектів, впроваджувати інформаційні технології, що дозволить поліпшити інформаційне забезпечення для прийняття рішень у сфері інновацій.

Впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить АТ «Укргазвидобування» більш активніше здійснювати інноваційну діяльність, що сприятиме зниженню витрат, зменшенню викидів у навколишнє середовище, а найголовніше підвищенню обсягів видобутку з метою зміцнення енергетичної безпеки країни. На цій основі у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції щодо впровадження інновацій у діяльність АТ «Укргазвидобування».

3.2 Впровадження інноваційного проекту на АТ «Укргазвидобування»

У рамках запропонованих змін щодо удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування» вважаємо, що товариство зможе на цій основі більш активніше залучати у свою діяльність інновації. Тому необхідно розробити власний інноваційний проект, який дозволить підвищити ефективність функціонування товариства. Окрім того, даний інноваційний проект в умовах воєнного стану повинен також бути спрямований на підвищення енергетичної безпеки України. У газовидобувній сфері існує велика кількість інновацій, які можуть бути впроваджені у діяльність АТ «Укргазвидобування». У табл. 3.2 наведено перелік перспективних інноваційних проектів для впровадження у діяльність АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 3.2 – Перелік перспективних інноваційних проєктів для впровадження у діяльність АТ «Укргазвидобування»

Сфера застосування	Методи та технології	Покращення (результат)
Розвідка	Тривимірні сейсмозвідувальні з інтегрованим геологічним та фізичним підходом; моделювання басейну	Підвищення коефіцієнта результативності розвідувального буріння для розвідки або буріння методом дикої кішки (скорочення витрат близько 60%)
Буріння	Високоточне буріння; долота типу «PDC» з полікристалічними алмазними вставками; буровий розчин на нафтовій основі; автоматизація нової лінії; свердловинні дослідження у процесі буріння; оснащення контрольно-вимірювальними приладами	Скорочення витрат за 30%. Поліпшення показника безпеки
Видобуток	Горизонтальні свердловини. Опис геологічного резервуару та інтенсифікація видобутку; покращення коефіцієнта газовидобування; моніторинг рідини для промивання при виробленні свердловини	Підвищення коефіцієнта газовидобування в середньому на 30%
Морське місцезнаходження	Оптимізація платформи (розташування, вага та кількість; горизонтальні свердловини, свердловини з великим відходом; багатоступінчасті геофізичні дослідження в експлуатаційних свердловинах), система глобального позиціонування (GPS)	Скорочення інвестиційних витрат. Система глобального позиціонування дозволяє бурити у глибокій воді майже за всіх погодних умов та дає можливість зміщувати корабель на 50 футів (15,25 м).
Розробка	Гнучкі НКТ малого діаметра, що налаштовуються, багатоступінчасті геофізичні дослідження в експлуатаційних свердловинах	Скорочення витрат на 50%

АТ «Укргазвидобування» може впровадити інновації в будь-який процес видобування газу. У першу чергу слід звернути увагу на процеси геологорозвідки. Оскільки на даний час АТ «Укргазвидобування» потребує

розробки нових родовищ покладів газу та нафти. Більшість наявних свердловин є виснаженими, а окрема частина знаходиться в зонах активних бойових дій, тому доступ до них неможливий. Відкриття нових родовищ дозволить збільшити обсяги видобутку природного газу та нафти.

Геологорозвідка – перший етап будь-якого видобутку. І один із ключових інструментів для пошуку вуглеводнів в арсеналі газовидобувних компаній – сейсморозвідка. Технологія заснована на створенні за допомогою віброобладнання пружних хвиль, що прямують у надра землі. Сигнали заломлюються і відбиваються від порід на глибині, повертаючись нагору у вже зміненому вигляді, де вони фіксуються спеціальним обладнанням. За допомогою цієї технології структуру надр вивчають уже понад сторіччя. Вона дозволяє зрозуміти, як розташовуються геологічні шари, які породи їх формують і, звісно, де є запаси нафти. Саме за результатами сейсморозвідки приймається рішення про початок пошукового буріння, що підтверджує наявність у надрах промислових запасів нафти.

Відповідно від точності даних отриманих від геологорозвідки залежить успішність розробки свердловин та майбутніх родовищ. Наявне обладнання АТ «Укргазвидобування», яке використовується для геологорозвідки вимагає значних трудових витрат, прокладання кабелів, а якщо на даній ділянці знаходяться дерева, то необхідна їх розчистка. Для розчистки територій необхідно отримати ряд дозволів від екологічної інспекції, а через це втрачається час. Окрім цього це негативно впливає на зелені насадження. Тому існує необхідність у покращенні геологорозвідки на АТ «Укргазвидобування».

Доцільно АТ «Укргазвидобування» у даному випадку скористатися досвідом паливно-енергетичної компанії ДТЕК Нафтогаз, яке проводить сейсморозвідку за сучасною «зеленою» технологією з реєстрацією даних у режимі реального часу. Безкабельна технологія «зеленої сейсміки» вважається найбільш інноваційним та екологічним способом сейсморозвідки. Її особливість полягає в тому, що для з'єднання сейсмоприймачів використовується не кабель,

а бездротові системи, для встановлення датчиків не потрібна спеціальна важка техніка.

Використання безкабельної технології дозволяє ефективно проводити роботи в умовах складного ландшафту та у важкодоступних місцях, де раніше це було зробити неможливо. Також це дає можливість скоротити терміни робіт та мінімізувати будь-який можливий вплив на навколишнє середовище. Реєстрація сейсмічних даних у режимі реального часу дозволяє проводити оцінку якості даних, що реєструються безпосередньо під час проведення робіт. Це значно підвищує якість одержуваної геофізичної інформації через близькість міст і шумів. Безкабельна сейсмозвідка стане потужним інноваційним проектом для впровадження у діяльність АТ «Укргазвидобування».

Зазначимо, що основою проекту із проведення «зеленої» сейсміки стало використання бездротової системи збору даних RT System2. Відмова від застосування кабелю дозволяє не вирубувати просіки для його прокладання, як це відбувається під час геологорозвідки, що виконується за традиційними технологіями на АТ «Укргазвидобування». Безкабельна система значно оптимізує виробничий цикл, зокрема, за рахунок швидкого розміщення датчиків в умовах складного ландшафту. Іншою її особливістю є можливість спостерігати за одержуваним сигналом у режимі реального часу та вести експрес-обробку результатів у польових умовах, фіксуючи сторонні непередбачені перешкоди, що погіршують якість даних. У той час як більшість із пропонованих сьогодні на ринку безкабельних систем працюють в автономному режимі. Потім оператор через кілька днів знімає показники і лише тоді оцінює їхню якість, тому в результаті деякі дослідження доводиться повторювати.

Бескабельна зелена сейсмозвідка дозволить підвищити точність геологічних прогнозів, прискорити підготовку нових площ до буріння та зробити видобуток газу ще ефективнішим та екологічнішим на АТ «Укргазвидобування». На рис. 3.2 наведено порівняння традиційної та «зеленої» сейсмозвідки.

ТРАДИЦІЙНА СЕЙМСРОЗВІДКА

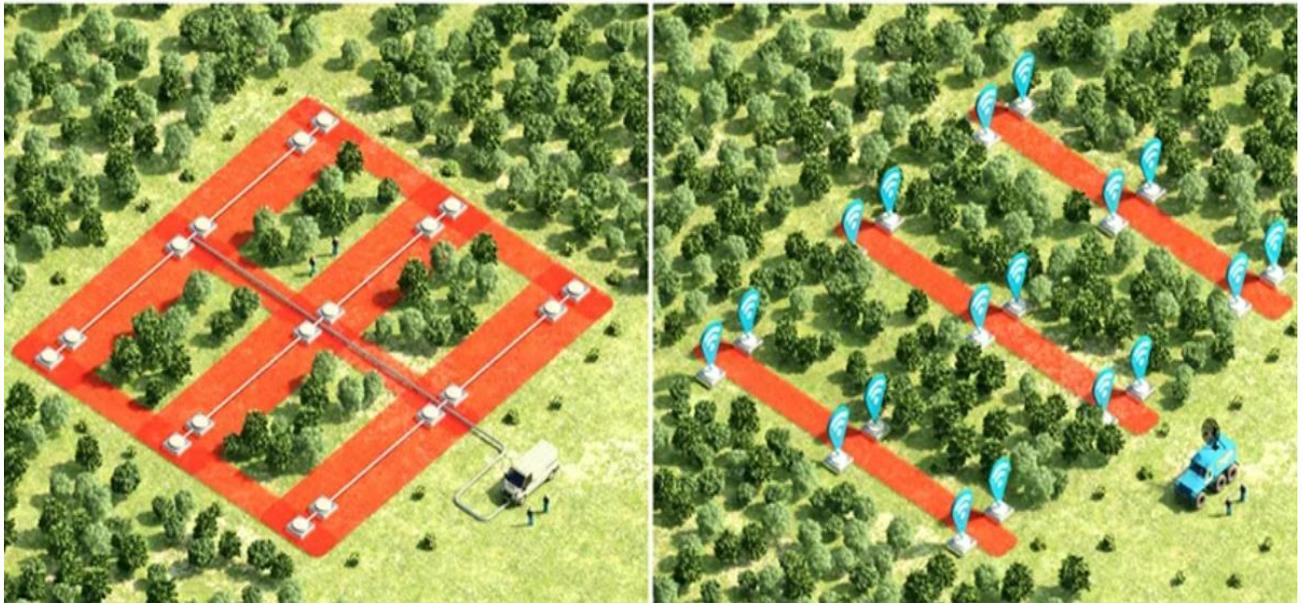
«ЗЕЛЕНА» (безкабельна)
СЕЙМСРОЗВІДКА

Рисунок 3.2 – Традиційна та «зелена» сеймсрозвідка

З даного рисунку можемо бачити, що за традиційною сеймсрозвідкою необхідна вирубка значних площ зелених насаджень, прокладання проводів по всій площі, які приєднані до спеціального автомобіля, у якому облаштований центр збору інформації. Відповідно за традиційною сеймсрозвідкою, яка використовується на АТ «Укргазвидобування» витрачається великий обсяг часу, а також проводиться велика кількість роботи. Безкабельна сеймсрозвідка є інноваційним рішенням для здійснення геологорозвідки. Базується вона на встановленні безпроводних сеймсприймачів, які за допомогою облаштованих GPS передають всю інформацію до центру збору інформації. Уже далі за допомогою даної інформації спеціалісти роблять висновки про залягання вуглеводнів, глибину свердловин, орієнтовні поклади газу чи нафти та доцільність розробки на даному місці родовищ. Відповідно за методом «зеленої» сеймсрозвідки даний процес є набагато легшим та ефективнішим через високу точність даних. Окрім того, не потрібно розчищати значні площі насаджень та тим самим не завдавати збитків навколишньому середовищу.

Роботи виконувані із застосуванням технології «зелена сейсміка» базуються на бездротовій системі збору даних RT System2. Ця методика дозволяє оптимізувати виробничий цикл за рахунок прискорення встановлення сейсмоприймачів за умов складного ландшафту. Істотним плюсом технології також є дбайливе ставлення до довкілля. Завдяки використанню легких снігоходів замість великогабаритної техніки вдається скоротити ширину просік для встановлення датчиків у 2 рази до 1-2 м. У результаті відсутності потреби у вирубці насаджень вдається зберігати значні лісові масиви.

Важливою перевагою «зеленої сейсміки» є режим реального часу, що дозволяє контролювати якість даних з використанням інформації високої точності, що забезпечує вирішення геологічних завдань. Комплексний аналіз результатів сейсмозвідки дозволить побудувати точну геологічну модель досліджуваних об'єктів та підтвердити зроблені раніше прогнози. Тестування обладнання в період низьких температур показало стабільну роботу системи з отриманням сейсмічних даних, які дозволяють говорити про хорошу якість геофізичної інформації. На рис. 3.3 узагальнено основні переваги переходу АТ «Укргазвидобування» на безкабельну («зелена») сейсмозвідку.



Рисунок 3.3 – Основні переваги переходу АТ «Укргазвидобування» на безкабельну («зелена») сейсмозвідку

Слід зазначити, що ефективність безкабельної сейсмозвідки досягається при поєднанні безпілотних апаратів. Так, сьогодні при геологорозвідці застосовуються й інші сучасні технології, що дозволяють не тільки мінімізувати участь людини в цьому процесі, а й виключити можливий вплив на природу. Наприклад, при пошуку вуглеводнів зарубіжні газовидобувні підприємства широко використовують безпілотники (БПЛА). За допомогою дронів вони проводять багаторівневу магніторозвідку, малоглибинну електророзвідку, аерофотозйомку, а також моніторинг польових робіт з використанням відеозйомки у видимому спектрі та інфрачервоному діапазоні. Тоді, як АТ «Укргазвидобування» ці роботи реалізовує за допомогою наземної техніки. Наявність та використання безпілотників дозволило б АТ «Укргазвидобування» вдвічі скоротити витрати порівняно з використанням наземної техніки та в 50 разів прискорити терміни геологорозвідувальних робіт щодо наземних методів. Відповідно у підсумку це б пришвидшило процеси розробки родовищ, буріння свердловин.

Такі безпілотники, оснащені спеціальним обладнанням, широко використовуються для отримання первинної інформації про досліджувані ділянки – для підготовки цифрової моделі рельєфу, збору координат наземних і водних об'єктів, виявлення небезпек, дистанційного збору даних з усіх датчиків. У перспективі екологічні дрони можуть узяти на себе ще ширший спектр геологорозвідувальних досліджень, підвищивши безпеку робіт для природи та людини.

У гірничому видобутку безпілотні літальні апарати (БПЛА) вже сьогодні спроможні вирішувати щонайменше кілька класів завдань:

- місії з геологорозвідки, включаючи картографію місцевості та 3D-моделювання навколишнього простору;

- виконання місій щодо контролю процесу видобутку, будівництва об'єктів та їх охорони;

- керування хвостовими відвалами;

- дослідження підземних шахт та їх інфраструктури;

моніторинг стану занедбаних шахт та прилеглих зон;
місії у рамках забезпечення безпеки видобутку та охорони праці;
оптимізація під'їзних доріг та інфраструктури в цілому.

Складні польотні завдання в будь-якій сфері промислового застосування, включаючи гірничодобувну, висувають високі вимоги не тільки до апаратного, але і програмного забезпечення. Важливо наявність таких опцій, які допомагають ефективно і якісно виконувати завдання будь-якого рівня складності в різних умовах. На рис. 3.4 наведено зображення безпілотного апарату, яке дозволяє у газовидобувній промисловості проводити геологорозвідку.



Рисунок 3.4 – Зображення безпілотного апарату, яке використовується у газовидобувній сфері для геологорозвідки

Нижче наведено перелік корисних функцій, якими повинен володіти безпілотний апарат, щоб використовуватися у геологорозвідці:

запис місії у реальному режимі часу;

вибіркова перевірка за допомогою штучного інтелекту (AI Spot-Check), що дозволяє автоматизувати однакові завдання;

режим польоту та роботи на маршрутних точках (Waypoints 2.0) для планування завдань та ефективного виконання спеціалізованих місій;

режим Smart Pin і Track, що істотно полегшують зйомку та складання карти обраної для роботи території;

дистанційне керування, планування та обробка даних за допомогою програми DJI FlightHub.

Таким чином, існує широкий перелік інновацій, яких потребує АТ «Укргазвидобування». Зважаючи на реальні потреби сьогодення та національних інтересів АТ «Укргазвидобування» потребує в першу чергу удосконалення геологорозвідки. Тому запропоновано впровадити інновації саме в дану сферу. Перш за все рекомендовано АТ «Укргазвидобування» змінити традиційну технологію сейсмозвідки на безкабельну або «зелену» сейсмозвідку. Це дозволить суттєво скоротити час на проведення розвідки, а також зменшить трудовитрати, потребу в техніці та людських ресурсах. Окремою перевагою безкабельної сейсмозвідки є висока точність даних. Окрім того висока ефективність досягається при комплексному застосуванні безкабельної сейсмозвідки з безпілотними апаратами.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на АТ «Укргазвидобування»

У попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи запропоновано перехід АТ «Укргазвидобування» на технологію безкабельної сейсмозвідки, а також залучення безпілотних апаратів. Все це вимагає значних фінансових витрат, тому доцільно провести оцінювання ефективності запропонованих заходів. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність АТ «Укргазвидобування» лише за умови їх ефективності.

Для оцінки ефективності слід провести розрахунок можливих витрат та очікуваних економічних вигід від використання у подальшому інноваційних технологій. При цьому враховуємо, що в сучасних непередбачуваних умовах вкрай складно точно провести таку оцінку. Тому усі розрахунки є лише плановими та базуються на ймовірнісному характеру. Абсолютно точні дані щодо ефективності запропонованих заходів будуть отримані лише після перших місяців використання інновацій. У даному випадку проведено попередню оцінку ефективності, яка базується на урахування досвіду інших газовидобувних компаній, які перейшли на технологію безкабельної сеймсрозвідки та практикуються використання безпілотних апаратів.

Зазначимо, що ефективність – це результативність проєкту, яка визначається співвідношенням отриманого результату до витрат понесених на його отримання. Визначається ефективність за формулою:

$$EE=P/V \quad (3.1)$$

де EE – ефективність запропонованих заходів;

P – результат отриманий від використання інновацій, тис. грн.;

V – витрати понесені підприємством на впровадження інновацій, тис. грн.

Відповідно до вищенаведеної формули необхідно знайти витрати та очікуваний результат від впровадження у практичну діяльність АТ «Укргазвидобування» інновацій. Іншим важливим показником, який використовується для оцінювання ефективності запропонованих заходів є економічний ефект, який визначається за формулою:

$$E= P - V \quad (3.2)$$

де E – економічний ефект запропонованих заходів.

Економічний ефект показує різницю між отриманим корисним результатом та витратами на його отримання. За умови $E>0$, рекомендовані

заходи до впровадження вважаються економічно вигідними та відповідно ухвалюється кінцеве рішення щодо їх впровадження. Якщо $E < 0$, то даний проєкт вважається не економічно вигідним та ухвалюється рішення щодо його доопрацювання або відхилення. За умови $E = 0$, проєкт відправляється на доопрацювання, відповідальні зайняті пошуком рішень, які дозволять підвищити розмір економічного ефекту, знайти причини низького рівня результативності або ж заходів щодо зниження витрат. Звичайно, що усі розрахунки базуються на очікуваннях і реальні дані можуть суттєво різнитися. Але така попередня оцінка ефективності впровадження інновацій є необхідною, щоб знизити рівень допущення помилок.

Також при оцінці ефективності запропонованих заходів розраховується термін окупності інвестицій, який розраховується за формулою:

$$T = V/P \quad (3.3)$$

де T – термін окупності запропонованих заходів.

Даний показник показує протягом якого часу вкладені кошти повністю окупляться. Відповідно чим менший даний термін, тим краще для підприємства. Кожен інвестор бажає якнайшвидше повернути вкладені кошти, щоб їх не втратити та використати в інших цілях. Також в сучасних умовах високий рівень динамічності зовнішнього середовища, яке може вносити зміни в результативність впровадження інновацій. Тому це підтверджує те, що розрахунки носять ймовірний характер та можуть мати відхилення. Водночас отримані дані слугують орієнтиром щодо прийняття кінцевого рішення щодо впровадження запропонованих інновацій.

Для початку важливо визначити загальну суму витрат на реалізацію запропонованих заходів. У табл. 3.3 наведено кошторис витрат на впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на впровадження запропонованих заходів

№	Стаття витрат	Необхідна кількість, од.	Вартість одиниці, тис. грн.	Загальна вартість, тис. грн.
1	Безпілотний апарат DJI Matrice 300 RTK	5	850	4250
2	Бездротові датчики GPS	85	12	1020
3	Автомобіль оснащений засобами збору та аналізу інформації	3	14000	42000
4	Програмне забезпечення RT System2	1	450	450
5	Непередбачувані витрати	-	2300	2300
Разом				50020

Згідно проведених розрахунків плановий кошторис витрат на впровадження складуть 50020 тис. грн. або 50 млн. грн. У ці витрати включено придбання 5 безпілотних апаратів, вартість кожного складає 850 тис. грн., бездротових датчиків GPS у кількості 85 одиниць вартістю 12 тис. грн. кожен. Окрім того в кошторис закладено придбання 3 автомобілів оснащених засобами збору та аналізу інформації, кожен такий автомобіль з відповідними технічними засобами коштує близько 14 млн. грн. Програмне забезпечення RT System2, на базі якого функціонує безкабельне сеймсрозвідка складає 450 тис. грн. Загальні інвестиції в розмірі 50 млн. грн. є досить високими. Водночас усі вони є одноразовими, придбавши їх АТ «Укргазвидобування» зможе використовувати протягом тривалого часу. Подальші витрати буде товариство нести виключно на проведення ремонту обладнання, його модернізацію

Що стосується очікуваної результативності, то згідно практик інших передових газовидобувних компаній, які уже використовують дані інновацій у своїй діяльності, вони забезпечують зростання чистого доходу від реалізації продукції в середньому на 5 % за рахунок збільшення обсягів видобутку, точності даних геологорозвідки та зменшення собівартості.

Відповідно очікуваний результат від інновацій визначимо за формулою:

$$P = \Pi - B \quad (3.4)$$

де П – отриманий додатковий дохід, тис. грн.;

В – витрати, пов'язані зі збільшенням обсягів видобутку, тис. грн.

Знаходимо очікуваний результат від впровадження інновацій у діяльність АТ «Укргазвидобування»:

$$P=2844588 - 2722343 = 122245 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуваний результат від впровадження запропонованих інновацій у діяльність АТ «Укргазвидобування» складає 72225 тис. грн. У табл. 3.4 наведено загальну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.4 – Загальна оцінка ефективності запропонованих заходів

№	Показник	Значення, тис. грн.
1	Витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн.	50020
2	Результат від впровадження запропонованих заходів, тис. грн.	122245
3	Економічний ефект, тис. грн.	72225
4	Економічна ефективність, грн./грн.	3,44
5	Термін окупності, місяців	7

Згідно проведених розрахунків можемо зробити висновок про те, що запропоновані заходи є економічно вигідними для АТ «Укргазвидобування», оскільки принесуть товариству додатковий економічний ефект. Так, згідно проведених оцінок економічний ефект складе 72225 тис. грн., економічна ефективність – 3,44 грн./грн. Тоді, як термін окупності усіх витрат складе 7 місяців. Після 7 місяців вкладені інвестиції почнуть приносити прибуток АТ «Укргазвидобування». Головним є те, що впроваджені інновації забезпечать збільшення видобутку газу, що є важливим для забезпечення енергетичної незалежності України.

Таким чином, проведена оцінка економічної ефективності показала, що загальні витрати на впровадження запропонованих заходів складуть 50 млн. грн. Усі витрати при цьому є одноразовими для АТ «Укргазвидобування»: один раз інвестувавши дану суму фінансових ресурсів, товариство отримає можливість використовувати дані технології протягом тривалого часу. Очікуваний економічний ефект складає 72225 тис. грн., а економічна ефективність – 3,44 грн./грн. Термін окупності інвестицій становить 7 місяців. Проведені розрахунки дозволяють констатувати про те, що запропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність АТ «Укргазвидобування».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікації роботи запропоновано шляхи підвищення ефективності процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування». За результатами цього зроблено такі висновки.

1. Розроблено напрями удосконалення системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування». Доведено, що АТ «Укргазвидобування» слід працювати над пошуком шляхів удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю. Це дозволить у перспективі реалізовувати значно більшу кількість інноваційних проєктів та отримувати кращі результати. З цією метою запропоновано АТ «Укргазвидобування» підвищувати рівень інноваційного потенціалу, налагодити співпрацю з кращими університетами з метою співробітництва, організувати ризик-менеджмент інноваційних ризиків, залучати весь персонал до інноваційної діяльності, використовувати лізинг для фінансування інноваційної діяльності, брати участь в міжнародних фінансових програмах співфінансування інноваційних проєктів, впроваджувати інформаційні технології, що дозволить поліпшити інформаційне забезпечення для прийняття рішень у сфері інновацій.

2. Запропоновано впровадження інноваційного проєкту на АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що існує широкий перелік інновацій, яких потребує АТ «Укргазвидобування». Зважаючи на реальні потреби сьогодення та національних інтересів АТ «Укргазвидобування» потребує в першу чергу удосконалення геологорозвідки. Тому запропоновано впровадити інновації саме в дану сферу. Перш за все рекомендовано АТ «Укргазвидобування» змінити традиційну технологію сейсмозвідки на безкабельну або «зелену» сейсмозвідку. Це дозволить суттєво скоротити час на проведення розвідки, а також зменшить трудовитрати, потребу в техніці та людських ресурсах. Окремою перевагою безкабельної сейсмозвідки є висока точність даних. Окрім того висока ефективність досягається при комплексному застосуванні безкабельної сейсмозвідки з безпілотними апаратами. Тому в першу чергу дані інновації слід впровадити у свою діяльність АТ «Укргазвидобування».

3. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів на АТ «Укргазвидобування». Проведена оцінка економічної ефективності показала, що загальні витрати на впровадження запропонованих заходів складуть 50 млн. грн. Усі витрати при цьому є одноразовими для АТ «Укргазвидобування»: один раз інвестувавши дану суму фінансових ресурсів, товариство отримає можливість використовувати дані технології протягом тривалого часу. Очікуваний економічний ефект складає 72225 тис. грн., а економічна ефективність – 3,44 грн./грн. Термін окупності інвестицій становить 7 місяців. Проведені розрахунки дозволяють констатувати про те, що запропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність АТ «Укргазвидобування».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження досягнуто мету, яка поставлена на початку роботи. Це дозволяє зробити наступні висновки.

1. Активна інноваційна діяльність є важливою ознакою ефективності та конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, інноваційна діяльність підприємства – це будь-які прагнення та дії з боку керівників та всього трудового колективу щодо формування та впровадження різних інноваційних проєктів у діяльність підприємства з метою поліпшення його бізнес-процесів. Результатом інноваційної діяльності є інновації. Встановлено, що впроваджувати слід лише ті інновації, які здатні посприяти розвитку підприємства, створенню конкурентних переваг тощо. Здійснення інноваційної діяльності на системній основі може гарантувати підприємству довгострокову перспективу розвитку. Основним фактором, який гальмує інноваційну діяльність є потреба у великих фінансових ресурсах, яких хронічно не вистачає на вітчизняних підприємствах.

2. Досліджено графічну модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Встановлено, що основними цілями системи управління інноваційною діяльністю підприємства є:

ефективна організація інноваційного процесу та забезпечення його безперервного функціонування;

виведення на ринок конкурентоспроможної інновації;

виробництво існуючої продукції новим ефективним методом.

Відповідно до цілей формуються і завдання системи управління інноваційною діяльністю, як складової загальної системи управління підприємством, основними з яких є такі: розробка стратегічної інноваційної політики і механізмів її реалізації; формування стратегічних, довго- і короткострокових цілей інноваційної діяльності; розроблення планів, програм, проєктів та їх виконання; планування організації процесів розроблення інновацій (інноваційного процесу); спостереження (контроль) за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу в часі та синхронізацією всіх видів діяльності; підбір і

розміщення кадрів, створення творчої атмосфери та мотивації інтелектуальної праці; комплексне формування та використання інноваційного потенціалу підприємства; організація і кооперація інноваційних програм, прискорення їх розроблення; створення тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем – від ідеї до серійного виробництва продукції; спостереження й оцінка світових тенденцій науково-технічного розвитку.

3. На інноваційний розвиток підприємств України впливає багато чинників, як позитивні – сприяють розвитку інновацій, так і негативні – перешкоджають їх впровадженню. Виділимо чинники, які сприяють розвитку інноваційної діяльності: інтелектуальні чинники (наявність висококваліфікованих кадрів, які здатні розробляти, виробляти та реалізовувати новації), організаційно-управлінські чинники (децентралізація, міжнародна науково-технічна співпраця), інформаційні чинники (правдивість і своєчасність маркетингової інформації). Чинники, які стримують розвиток інноваційної діяльності: економічні чинники (впровадження нових технологій та непривабливість для залучення інвестицій), виробничо-збутові чинники (собівартість виробництва), фінансово-економічні чинники (недостатність фінансових ресурсів). За умов нестабільної економічної ситуації необхідно приділяти увагу саме тим чинникам, які можуть впливати на залучення інвестицій та додаткових джерел фінансування для розвитку інноваційних підприємств.

4. Здійснено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування», яке є найбільшою газовидобувною компанією України та Східної й Центральної Європи. Основними видами діяльності товариства є видобуток природного газу та нафти. АТ «Укргазвидобування» має розгалужені організаційну структуру управління, яка складається з різних структурних підрозділів, а також філій й представництв. Трудовий склад АТ «Укргазвидобування» налічує більше 17 тис. кваліфікованих працівників. За результатами 2021 р. АТ «Укргазвидобування» видобуло 13,67 млрд м³

природного газу, більше 90 % якого було реалізовано населенню України. Діяльність АТ «Укргазвидобування» забезпечує енергетичну безпеку країни.

5. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що підприємство має великі перспективи розвитку господарської діяльності, оскільки, за роки свого існування веде прибуткову та рентабельну діяльність. Поряд з цим виявлено й негативні зміни, зокрема розмір чистого прибутку за 2018-2020 рр. знижується з 27135195 тис. грн. до 4946831 тис. грн. Це є негативним та свідчить про деяке зниження ефективності функціонування товариства. АТ «Укргазвидобування» є фінансово стійким та незалежним від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансової автономії у 2020 р. складає 0,78.

6. Проведено аналіз існуючої системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що на АТ «Укргазвидобування» велика увага приділяється інноваційній діяльності. Для цього на товаристві створений відокремлений інститут, який займається науковими та інноваційними розробками – УкрНДІгаз, який є найбільшим на теренах України. АТ «Укргазвидобування» щороку реалізовує різні інноваційні проекти, в 2020 р. загалом було впровадження 16 таких проектів. Найбільш масштабними серед них є такі: відновлення роботи свердловин з бездіючого фонду шляхом використання технології забурювання бічних стовбурів, встановлення плунжерних ліфтів на своїх свердловинах, а також утилізація відходів буріння. Незважаючи на високі результати інноваційної діяльності АТ «Укргазвидобування» у даній частині має й певні недоліки, а саме: недостатнє фінансування інноваційної діяльності, недовіра до рядових співробітників при здійсненні інноваційної діяльності, нестача окремих інноваційних технологій, велика кількість інноваційних проектів є законсервованими, а також низький рівень управління інноваційними ризиками в умовах невизначеності. З метою підвищення ефективності процесу управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування» слід усунути саме виявлені недоліки.

7. Розроблено напрями удосконалення системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укргазвидобування». Доведено, що АТ «Укргазвидобування» слід працювати над пошуком шляхів удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю. Це дозволить у перспективі реалізовувати значно більшу кількість інноваційних проєктів та отримувати кращі результати. З цією метою запропоновано АТ «Укргазвидобування» підвищувати рівень інноваційного потенціалу, налагодити співпрацю з кращими університетами з метою співробітництва, організувати ризик-менеджмент інноваційних ризиків, залучати весь персонал до інноваційної діяльності, використовувати лізинг для фінансування інноваційної діяльності, брати участь в міжнародних фінансових програмах співфінансування інноваційних проєктів, впроваджувати інформаційні технології, що дозволить поліпшити інформаційне забезпечення для прийняття рішень у сфері інновацій.

8. Запропоновано впровадження інноваційного проєкту на АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що існує широкий перелік інновацій, яких потребує АТ «Укргазвидобування». Зважаючи на реальні потреби сьогодення та національних інтересів АТ «Укргазвидобування» потребує в першу чергу удосконалення геологорозвідки. Тому запропоновано впровадити інновації саме в дану сферу. Перш за все рекомендовано АТ «Укргазвидобування» змінити традиційну технологію сейсмозвідки на безкабельну або «зелену» сейсмозвідку. Це дозволить суттєво скоротити час на проведення розвідки, а також зменшить трудовитрати, потребу в техніці та людських ресурсах. Окремою перевагою безкабельної сейсмозвідки є висока точність даних. Окрім того висока ефективність досягається при комплексному застосуванні безкабельної сейсмозвідки з безпілотними апаратами. Тому в першу чергу дані інновації слід впровадити у свою діяльність АТ «Укргазвидобування».

9. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів на АТ «Укргазвидобування». Проведена оцінка економічної ефективності показала, що загальні витрати на впровадження запропонованих заходів складуть 50 млн.

грн. Усі витрати при цьому є одноразовими для АТ «Укргазвидобування»: один раз інвестувавши дану суму фінансових ресурсів, товариство отримає можливість використовувати дані технології протягом тривалого часу. Очікуваний економічний ефект складає 72225 тис. грн., а економічна ефективність – 3,44 грн./грн. Термін окупності інвестицій становить 7 місяців. Проведені розрахунки дозволяють констатувати про те, що запропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність АТ «Укргазвидобування».

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 інвестиційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 06.11.2022).
4. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 06.11.2022).
5. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 р., № 3715 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 04.11.2022).
6. Бардадим О. Методичне забезпечення мотивації інноваційно активного персоналу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2010. № 4. С. 87-97.
7. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. С. 29-35.
8. Бондаренко А.М. Шляхи активізації інноваційної діяльності підприємств. *Молодий вчений: наук. журнал, серія: Економічні науки: Видавничий дім «Гельветика»*. 2015. № 2 (17). С. 113-116.
9. Боярко І.М., Самусевич Я.В. Роль нематеріальних активів у створенні цінності компанії. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №3. С. 86-94.
10. Гончар В.В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць* Маріуполь, 2017. Вип. 33. С. 101-108.
11. Гончар В.В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств : проблеми формування, розвитку та використання: монографія. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2014. 280 с.

12. Горбонос Ф. Удосконалення інструментарію діагностики виробничої програми підприємства. *Traektori Nauki = Path of Science*. 2017. Vol. 3, No 12. P. 68-78.
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. Гросул В.А., Зубков С.О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2017. №10. С. 252-258.
15. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.11.2022).
16. Дзьоба О.Г., Ромашко О.М. Потенціал диверсифікації діяльності підприємств: сутнісно-аспектний аналіз. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 104-111.
17. Доценко О.Ю. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку регіону на основі консолідованого фінансування інноваційних проектів: монографія. Дніпро: НГУ, 2016. 172 с.
18. Зеніна-Біліченко А.С. Методичні аспекти інноваційного та креативного проектування управлінської діяльності. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2019. № 1. С. 189-201.
19. Зянько В.В., Єпіфанова І.Ю., Зянько В.В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2015. 168 с.
20. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*. 2015. Вип. 2 (18). С. 390-395.
21. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

22. Інновації та впровадження новітніх технологій ДТЕК Нафтогаз – запорука ефективного і екологічного газовидобутку. URL: <https://ecolog-ua.com/articles/innovaciyi-ta-vprovadzheniya-novitnih-tehnologiy-dtek-naftogaz-zarogu-ka-efektyvnoho-i> (дата звернення: 28.11.2022).

23. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, Л.В. Рожкова, О.В. Коваленко. К.: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.

24. Іщенко Н.А. Сучасний стан та фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 320-325.

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

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

27. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Випуск 2(4). Частина 2. С. 76-79.

28. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрмічук Н.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. 336 с.

29. Ковтуненко К.В., Масленніков Є.І., Кузнецов Е.А. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.

30. Колодяжна І.В. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 448-453.

31. Комеліна О.В. Напрямки вдосконалення фінансового механізму забезпечення інноваційної діяльності в Україні в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №17. С.21-28.

32. Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
33. Кравченко Д.В. Ефект та ефективність діяльності організації. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (15 травня 2018 р.)*. Ч. 1. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. С. 125-126.
34. Кужда Т. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 26-36.
35. Кучинський В.А. Підвищення ефективності інноваційної діяльності на основі удосконалення підходу до оцінки та відбору інноваційних проєктів. *Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2011. № 7. С. 112–117.
36. Лизанець А.Г. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 2 (10). С. 54-57.
37. Лігоненко Л.О. Цільові параметри планування інноваційного розвитку підприємств. *Економіка розвитку*. № 3 (75). 2015. С.80-87
38. Лук'яниця А.Ю. Технологічні інновації та підприємництво в глобальній економіці. *Вісник Національного технічного університету*. 2016. № 48 (1220). С. 106-111.
39. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
40. Моделювання родовищ, зелена сейсміка, модернізація Irg-установок – інновації для збільшення видобутку газу в Україні. URL: <https://poltava.to/project/6745/> (дата звернення: 28.11.2022).
41. Наджафов З. Деякі аспекти державної інноваційної політики у промислово розвинутих країнах. *Економіст*. 2016. № 6. С. 45 – 49.

42. Наукова та інноваційна діяльність України : статистичний збірник / Відповідальний за випуск М. С. Кузнецова. Київ : Державна служба статистики України, 2019. 107 с.
43. Недбалюк О.П. Планування інноваційної діяльності підприємств *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 310-314.
44. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм підприємств. *Економіка і організація управління*. 2017. №3 (27). С. 51-59.
45. Ольвінська Ю.О., Самотоєнкова О.В., Вітковська К.В. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 64-71.
46. Офіційна веб-сторінка АТ «Укргазвидобування». URL: <https://ugv.com.ua/> (дата звернення: 10.11.2022)
47. Павлова Г. Є. Інноваційний розвиток аграрного сектора національної економіки: теоретичні засади, методологія, механізми управління: монографія. Київ: ТОВ ДКС Центр. 2015. 354 с.
48. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Методичний підхід до оцінювання результатів інноваційного розвитку підприємства на базі інтегрального показника рівня інноваційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. С. 66-72.
49. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (21). С. 169-171.
50. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2018. 157 с.
51. Притуляк Н.Т. Інтелектуальний капітал суб'єктів інноваційної діяльності. *Фінанси України*. 2011. № 12. С. 30-40.
52. Савченко О.В., Руденко О.А. Економічне оцінювання та управління інвестиційною діяльністю на промислових підприємствах. *The scientific heritage*. 2017. № 13 (13). С. 17-22.

53. Сакевич Л. С. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. №3(59). С. 172-176.
54. 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.
55. Світлична А.В., Калініченко М.С. Економічні інструменти управління розвитком підприємства. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 233-238
56. Таран Г.В. Сценарні моделі активізації інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2015. № 15 (4). С. 44-46.
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. Ткачук О.М., Германюк Н.В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 90-99.
59. Укргазвидобування зайняло першу сходинку рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» щодо керування репутацією серед компаній паливно-енергетичного комплексу. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/ukrgazvidobuvanna-zajnalo-persu-shodinku-rejtingu-reputacijni-aktivisti-sodo-keruvanna-reputacieu-sered-kompanij-palivno-energeticnogo-kompleksu> (дата звернення: 30.11.2022)
60. Федірко О. Формати підтримки локальної інноваційної бізнес-діяльності в європейських країнах. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 1. С. 99-118.
61. Хаустова К.М. Методика моделювання інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9. С. 62-69.
62. Чернобай Л. Інноваційна діяльність підприємств: сутнісна характеристика та проблеми її активізування. *Демократичне врядування*. 2012. № 10. С. 27-34.

63. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
64. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 128-140.
65. Яковлев А.І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення. *Наука та наукознавство*. 2018. № 2 (100). С. 29-44
66. Яцишина Л.К. Інноваційні технології в системі маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. С. 111-114.
67. Bahal R., Swanson, B. E., & Farner, B. J. Human resources in agricultural extension: A worldwide analysis. *Indian Journal of Extension Education*. 2002. № 28 (3, 4), Pp. 1-9.
68. Barron F. Creativity, intelligence and personality. *Ann. Rev. OfPsychol.* 1981. № 32. P. 439-476.
69. Bartolec I. Transitory effects of personality on employee turnover. *European Journal of Management Issues*. 2018. № 26 (1-2). Pp. 3-13.
70. Elias G. Carayannis, *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*, Springer, New York, 2013. 1908 p.
71. Etzkowitz H., Chunyan Z. Regional Innovation Initiator: The Entrepreneurial University in Various Triple Helix Models. *Triple Helix VI conference. Singapore*. 2007. Pp. 14-19.
72. Hirschhorn L. Work Designin R&D: Timefor a change? *Research Technology Management*. 2004. Jan.-Feb. Pp. 44-47.
73. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. N.Y.: McGraw-Hill U.S.A., 2004. 226 p.
74. Jordan Gretchen B. What Matters to R&D Workers. *Research Technology Management*. 2005. May-June. Pp. 23-32.
75. Kobieliava T.O., Pererva P.G. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"*

: зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 48 (1220). С. 41-44.

76. Kozlovskiy S., Baidala V., Tkachuk O., Kozyrskaya T. Management of the Sustainable Development of the Agrarian Sector of the Regions of Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*. 2018. № 4. P. 169-184.

77. Kratzer J. Keeping virtual R&D Teams Creative. *Research Technology Management*. 2005. March-April. Pp. 13-16.

78. Maccoby M. Is There a Best Way to Lead Scientists and Engineers? *Research Technology Management*. 2005. Jan.-Feb. Pp. 60-61.

79. MacMillan Ian C. Nine New Roles For Technology Managers. *Research Technology Management*. 2004. May-June. Pp. 16-38.

80. Nagy Szabolcs Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ". 2017. № 46 (1267). С. 174-179.*

81. Pererva P.G. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres – Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI", 2019. 689 p.

ДОДАТКИ