

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 організацій і адміністрування»
на тему: «Впровадження інновацій як інструменту антикризового управління
підприємством»

Виконав:

студент групи 2МЕМ

Лавринович Олег Михайлович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Чайкіна А.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ...	6
1.1 Сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємства.....	6
1.2 Особливості антикризового управління під час військового стану.....	13
1.3 Особливості інтеграції антикризового управління в систему управління підприємством.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ФІЛІЇ УГВ-СЕРВІС АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	33
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».....	33
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».....	43
2.3 Оцінювання рівня інноваційного розвитку та системи антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».....	49
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЄЮ УГВ-СЕРВІС АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ.....	61
3.1 Напрями удосконалення антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».....	61
3.2 Реалізація антикризових інноваційних заходів на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».....	66
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».....	75
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Для того, щоб запобігти різного роду кризам та загрозам, що супроводжують підприємницьку діяльність та забезпечити тривале процвітання бізнесу необхідно впроваджувати спеціальну систему заходів, а саме антикризове управління, під яким розуміють управління в умовах кризи, або ж управління, спрямоване на виведення підприємства з наявного кризового стану. Проте подібне трактування суті антикризового управління послабляє його запобіжну, випереджуючу спрямованість. Саме тому антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства за передній або поточний періоди функціонування для здійснення певних заходів по недопущенню його неспроможності, а з моменту вироблення концепції попередження настання різних ситуацій, формування і підтримка на належному рівні стратегічного потенціалу підприємства, які здатні забезпечувати в довготривалому періоді конкурентну перевагу підприємства.

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що формування інструментів та методів антикризового управління створює передумови для виходу з кризової ситуації та відновлення економічного зростання. Важлива роль у цьому процесі відводиться можливостям використання інновацій в антикризовому управлінні.

Значний внесок у дослідження цієї проблеми зробили такі науковці, як І. Ансофф, І.О. Бланк, О.О. Терещенко, Л.А. Лігоненко, В.О. Василенко, А.Д. Чернявський, А.Г. Грязнова та ін. У працях О.А. Сметанюк, І.В. Причепи, А.В. Вітюк, В.З. Бугая висвітлено зв'язок схем антикризового управління зі стадіями життєвого циклу підприємства. Застосування стратегій ризик-менеджменту для відновлення платоспроможності підприємств описано такими авторами, як С.О. Арєф'єв, А.А. Олешко. Формуванню інструментарію антикризового управління суб'єктами господарювання в умовах розвитку цифрових технологій та прискорення науково-технічного прогресу присвячено роботи О.Є. Гудзь, Л.А. Зверук.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інновацій як інструменту антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Предметом дослідження є особливості застосування інновацій в системі антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес антикризового управління підприємством.

Для досягнення встановленої мети в кваліфікаційній роботі були встановлені наступні завдання:

дослідити сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємства;

виявити особливості антикризового управління під час військового стану;

дослідити особливості інтеграції антикризового управління в систему управління підприємством;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»;

оцінити рівень інноваційного розвитку та систему антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати напрями удосконалення антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати реалізувати антикризові інноваційні заходи на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»;

здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Теоретичною і методологічною основою для написання кваліфікаційної роботи були: Конституція України, Господарський Кодекс, Кодекс законів про працю, Закон України «Про господарські товариства» та інші, праці вітчизняних та закордонних фахівців з проблем антикризового управління та моделювання бізнес-процесів, а також матеріали періодичних видань. З метою аналізу діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» використовувалися дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, а також дані офіційного сайту. Інформаційною базою дослідження є нормативні, статистичні та фінансові

документи, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти.

Практична значущість отриманих результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо впровадження інновацій як інструменту антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній конференції:

Лавринович О.М. Інноваційний потенціал як інструмент антикризового управління підприємством. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С. 69-70.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та містить 23 рисунка, 17 таблиць. Повний обсяг дипломної роботи складає 98 сторінок. Список використаних джерел містить 70 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємства

Під інноваційною діяльністю підприємств розуміється їх здатність, а також мотивація постійно шукати і одразу застосовувати на практиці результати досліджень і розробок, нові концепції, ідеї та винаходи. В даний час підприємства стикаються з новими проблемами у вигляді пандемії, військового стану, збільшення кількості ризиків та загроз, інтенсифікації міжнародної конкуренції і розвитку нових технологій. З одного боку інноваційні зрушення витісняють традиційні методи управління підприємством, а з іншого – сприяють постійному розвитку, збільшуючи ризики прибутковості діяльності. Підприємства, які прагнуть отримати конкурентну перевагу, змушені постійно підвищувати свою активність і шукати різні рішення для її поліпшення.

За сучасних умов господарювання забезпечити стабільність функціонування, активну протидію ризикам та загрозам, нарощуванню конкурентних позицій на ринку можна досягнути виключно при активному інноваційному розвитку. Інноваційний розвиток на сьогоднішній день є одним з основних передумов успішного функціонування підприємств різних сфер діяльності та різних розмірів, рушійною силою підвищення ефективності виробництва, навіть за несприятливих економічних умов господарювання зміни інноваційного характеру залишаються одним із стратегічних пріоритетів в управлінні діяльністю сучасного підприємства.

Сучасна конкурентна боротьба ведеться не стільки за володіння фінансовими ресурсами, матеріально-речовими цінностями, а за здатність розроблення та реалізації інновацій та технологій [1]. Тим паче в сучасних умовах господарювання економічна система визначається зміною головних конкурентних переваг, які

дозволяють бізнесу розвиватись і виживати в умовах впливу зовнішнього середовища.

Розвиток економіки визначається активністю інноваційного розвитку, економічною ефективністю інноваційної діяльності, сучасною технікою та технологіями, які сприяють збільшенню конкурентних переваг, зменшенню витрат на продукцію, забезпечення сталого розвитку підприємства [2].

В сучасних умовах бізнес має справу із якісно новими бізнес-процесами, які виражаються у зміщенні акцентів із матеріальних складових в бік його нематеріальних характеристик, зокрема, таких, як:

знання, компетенції та динамічні здатності підприємства;

зростання ролі інформації та інформаційних ресурсів у процесі створення споживчої цінності;

глобалізації, у результаті якої зникають кордони між країнами як економічними системами відкривається доступ до нових ринків збуту, зменшуються розбіжності між виробниками і їх товарами;

прагнення досягти сталості розвитку у довготерміновій перспективі [3]. Новітня економіка базується на інтелектуальному капіталі та інноваціях, ускладненні виробничих процесів, розвитку інформаційної інфраструктури, підвищенні рівня наукоємності виробленої продукції, а також на появі товарів на нових конструктивно-технологічних принципах.

Загалом термін «інновація» увійшов до науки завдяки Й. Шумпетеру, який перший серед науковців ввів цей науковий термін. Й. Шумпетер визначає інновацію як нову функцію виробництва. Проведені дослідження літературних джерел щодо інноватики дозволило встановити існування різних точок зору щодо визначення поняття «інновації». Визначення поняття «інновація» представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Визначення поняття «інновація» [4]

Можна стверджувати, що інновації варто порівнювати з процесом створення нового технічного продукту і поширення його по всій економіці, а в довгостроковому плані розглядати як джерело добробуту, результат творчої діяльності, спрямованої на розроблення, створення і поширення сучасних технологій, адекватних ринковим умовам господарювання організаційних форм і методів управління [5].

Визначення цієї економічної категорії також наводиться й у чинній законодавчій базі. Зокрема Закон України «Про інноваційну діяльність» інновації визначає як новостворені і/або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [6].

Також багато вчених наводять свої визначення сутності категорії «інновація» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Дослідження сутності категорії «інновація»

Науковець	Авторське трактування
Бетс Ф. [7]	уведення новачій і нововведень різного ступеня новизни у вигляді продуктів, технологій, ринків, галузей господарств, сфер застосування
Брайан Т.	процес, у якому інтелектуальний товар (винахід, ноу-хау або ідея) набуває економічного змісту
Мессі Д., Квінтас П., Уїлд Д.	перше використання нового продукту, процесу або системи; процес, який містить такі види діяльності, як дослідження, проектування, розробка та організація виробництва нового продукту, процесу або системи
Додгсон М. [8]	наукова, технологічна, організаційна та фінансова діяльність, що призводить до комерційного введення нового (або поліпшеного) продукту
Федулова Л. [9]	результати наукових досліджень та розробок, спроможні поліпшити технічні, економічні, споживчі характеристики продукції, процесів, послуг або стати основою нової
Скрипко Т. [10]	процес розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу, який покладений в основу новачії
Савченко О. [12]	процес створення, поширення й використання нововведень для розв'язання проблем, які досі розв'язувались по-іншому
Паламарчук В. [13]	результат (продукт) творчого пошуку особи або колективу, що відкриває принципово нове в науці й практиці, як результат народження, формування і втілення нових ідей

Варто зазначити, що найбільш істотна відмінність між різними визначеннями полягає в тому, якого підходу до поняття інновації дотримується науковець. Можна виділити два основні підходи:

інновація розглядається як кінцевий результат інноваційної діяльності (статичний аспект).

інновація розуміється як процес упровадження нововведень, у якому винахід або ідея набувають нового економічного змісту (динамічний аспект) [11].

Міжнародні стандарти в інноваційній сфері трактують інновацію як кінцевий результат інноваційної діяльності, що зафіксовано у Рекомендаціях Фраскати (Frascati Manual), в яких запропоновані стандарти обстеження досліджень і розробок щодо їхньої відповідності вимогам інновації, а також в Рекомендаціях Осло (Oslo Manual), які містять міжнародні норми щодо збирання й аналізу даних про інновації.

Іншим важливим поняттям, яке потребує глибокого наукового дослідження є «інноваційний розвиток», який варто визначати як процес, що залежить від його

потенціалу та джерелом якого є інновації, що створюють нові можливості для подальшої інноваційної діяльності на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів. Поняття «інноваційний розвиток підприємства» представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття інноваційний розвиток підприємства

Автори	Трактування
О. Адаменко	діяльність, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності
І. Борисова	створення на фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику, тобто підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями
Х. Гумба	не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення
Н. Заглумша	сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій
С. Ілляшенко	процес господарювання, що спирається на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту
М. Касс	складний та довготривалий процес інноваційних перетворень, що включає набір цілей, заходів, які плануються, систему мотивації та способи фінансування
А. Кібіткін, М. Чечуріна	розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру)
О. Мороз	процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту)

Аналіз літературних джерел показує, що [13]:

ряд науковців пов'язують інноваційний розвиток із розгортанням інноваційного процесу;

лише деякі науковці наголошують на тісному взаємозв'язку між інноваційним розвитком підприємства;

дуже вузько визначено поняття і акцентується увага лише на джерелі розвитку – інноваціях;

деякі науковці ставлять знак рівності між інноваційним розвитком та інноваційною діяльністю.

В цілому термін інноваційний розвиток підприємництва використовується, коли йдеться про тип розвитку і проводяться дослідження щодо механізму реалізації науково-технічного прогресу в процесі інноваційної діяльності бізнесу [15].

На основі дослідження щодо визначення складових інноваційного розвитку підприємництва можна визначити такі ключові підходи [16]:

структурний – сукупність взаємопов'язаних елементів структури або чинників;

функціональний – це сукупність функціональних сфер впливу на процес інноваційного розвитку (виробництво, фінанси, кадри, маркетинг, тощо) та прояву його результатів;

фазовий – це сукупність етапів інноваційного розвитку.

Характеристика інноваційного розвитку представлено на рис. 1.2. Взаємозв'язок цих двох форм виявляється в тому, що науково-технічний прогрес, будучи основою докорінних перетворень у галузі науки і техніки, постійно вдосконалює революційні винаходи, тобто сприяє науково-технічній революції.

В економічній літературі представлено два основних підходи до розуміння терміну «інноваційний розвиток» [18]:

предметно-технологічний або орієнтований на науковий результат, при якому інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності;

функціональний, при якому інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів.

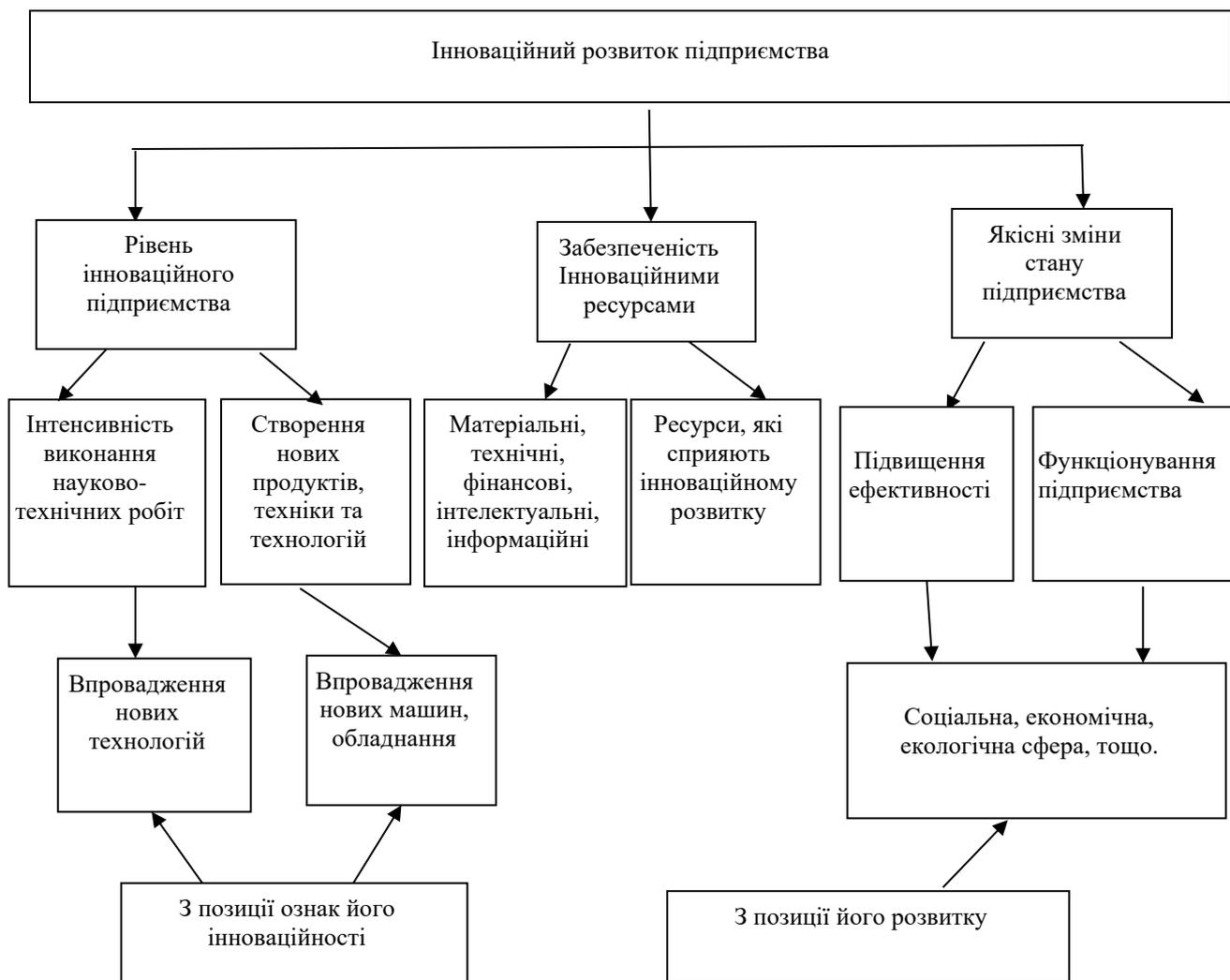


Рисунок 1.2 – Характеристика інноваційного розвитку підприємства [17]

Успішність управління інноваційним розвитком значною мірою залежить від вираженості системи мотивації інноваційної діяльності, адже має містити дієві стимули до інноваційної діяльності для всіх стейкхолдерів інноваційного процесу, пробуджувати в них мотиви до креативності, інноваційності, створювати взаємовигідний економічний механізм регулювання їхніх взаємовідносин.

Сучасні умови функціонування і розвитку підприємств характеризуються високим рівнем ризикованості діяльності, жорсткими умовами конкуренції і зростаючими завданнями щодо забезпечення їх динамічності, життєздатності, що вимагає використання нових підходів до організації та ведення підприємницької діяльності. В останні роки в конкурентній боротьбі спостерігається тенденція

зміщення акценту з рівня конкуренції за товари і послуги на конкуренцію моделей управління. Саме тому необхідно переосмислити чинники забезпечення прискореного економічного розвитку на мікро- і макrorівні на інноваційній основі, змінити масштаби і структуру виробничих процесів, значно підвищити конкурентоспроможність підприємств і впровадити прогресивні бізнес-моделі та управлінські інновації в їх діяльність. Тільки активний інноваційний розвиток здатний забезпечити сталий розвиток бізнесу, отриманням ним нових конкурентних переваг, пришвидшити вихід на світові ринки збуту тощо.

Отже, сучасні умови господарювання вимагають від підприємств використання інноваційних підходів до ведення бізнесу. Сучасною парадигмою їх успішного функціонування є цілеспрямований та активний інноваційний розвиток, який передбачає проведення науково-дослідних робіт, розробку нових продуктів та ноу-хау, впровадження новітніх технологій тощо. Без інноваційного розвитку не можливо забезпечити стабільне функціонування та виживання сучасного підприємства.

Разом з тим, інноваційний розвиток є досить ризиковим, тим паче у нинішніх умовах функціонування підприємств мова має йти навіть про виживання на ринку. Релокація багатьох підприємств, знищення логістичних ланцюгів, відтік робочої сили закордон і багато інших негативних ситуацій впливають на діяльність кожного бізнесу. Наступним кроком нашого дослідження має стати дослідження антикризового управління підприємством, як одного із факторів забезпечення його стійкого функціонування.

1.2. Особливості антикризового управління під час військового стану

На сьогодні бізнес нашої країни знову змушений відповідати на виклик, що загрожує його фінансовій стабільності, спричинений повномасштабною агресією росії проти України. В умовах воєнного стану кожна ланка економіки України знаходиться у зоні ризику, під дією величезної кількості ризиків та загроз. Чимала

кількість підприємств опинилась у регіонах активних бойових дій, що змусило їх припинити свою діяльність або провести релокацію виробництва та евакуацію особового складу на безпечніші території. Так, за даними, міністерства економіки України, що створило державну програму релокації підприємств, понад 700 підприємств вже перемістили своє виробництво, більш ніж 470 з них вже відновили свою діяльність. Окрім цього, щонайменше 1700 підприємств очікують на евакуацію, а понад 320 знаходяться у процесі переїзду [21]. Та навіть ті підприємства, які не були в безпосередній близькості до обстрілюваних територій потерпають від суттєвих сировинних та логістичних проблем, що виникають внаслідок російської агресії.

Відповідно сьогодні питання впровадження в підприємницьку діяльність принципів антикризового управління стоїть особливо гостро у 2022 році. До цих принципів можемо віднести [22]:

- діагностика ризиків і загроз у діяльності підприємства;
- швидкість реагування та адаптації до різних кризових явищ;
- реагування підприємства на ступінь реальної загрози його діяльності;
- повна реалізація наявного потенціалу для виходу з кризи [23].

Варто зазначити, що підприємства мають загальні риси, що обумовлюють особливості їхнього функціонування [24]:

- створюються для досягнення певної цілі;
- мають ринкову самостійність;
- повинні будувати свою діяльність на основі наявного потенціалу, дбаючи про його збереження та примноження [25]:

поставлені цілі підприємства повинні бути забезпечені відповідними ресурсами;

необхідність переробки вхідних ресурсів визначає склад обладнання і технології виготовлення кінцевого продукту;

структура технології зумовлює поділ виробничих функцій і формування робочих місць;

реалізація функцій і завдань кожного робочого місця повинна бути забезпечена фахівцями визначеної професії і кваліфікації;

виділення об'єктів усередині організації і в зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність створення адекватної організаційної структури;

функціонування процесів управління, зумовлених організаційною структурою, повинне бути забезпечено відповідною структурою апарату управління;

готова продукція (вихід організації) повинна відповідати вимогам зовнішнього середовища, тобто відповідати стандартам і потребам споживача;

Звичайно, що головною умовою ефективного функціонування підприємства є наявність споживача і його платоспроможного попиту. Саме тому бізнес має постійно піклуватися про конкурентоспроможність виготовленого продукту, яка зазвичай характеризується співвідношенням рівня якості та ціни [26]. Вітчизняні підприємства в сьогоденних умовах війни у своїй діяльності повинні швидко реагувати до постійних змін зовнішнього середовища та побудувати ефективну систему стратегічного управління, яка б відповідала запитам його керівництва, а також давала можливість задовольняти попит населення. В нинішніх надзвичайно важких умовах успіх будь-якого підприємства визначається не тільки стратегічною організацією виробництва, а і у широкому сенсі управління являє собою чіткий вплив на будь-який об'єкт або процес [27].

В такому контексті важливу роль відіграє формування концепції антикризового менеджменту у період воєнного часу, що включає основні завдання, на вирішення яких спрямовано дії антикризового менеджменту:

превентивна спрямованість виявлення кризових явищ (спрямування на попередження, своєчасне виявлення кризових явищ; наявність інструментів, що дозволяють здійснювати комплексну діагностику діяльності суб'єкта господарювання);

відновлювальні дії забезпечення життєстійкості підприємства (відновлення платоспроможності, ліквідності, забезпечення життєстійкості, подальшого сталого

розвитку підприємства шляхом збереження її можливості до погашення наявних заборгованостей);

стабілізаційна стратегія дотримання вимог фінансової стійкості, яка дозволяє на певний час позбавити підприємство від можливої втрати платоспроможності, встановлення стабільних умов функціонування бізнесу на довгострокову перспективу [28].

Реалізація антикризового управління починається з діагностики та ідентифікації наявних криз у діяльності суб'єкта господарської діяльності. Узагальнюючи наведені точки зору щодо розкриття сутності поняття криза, можна зауважити, що існує варіативність підходів стосовно трактування завдань антикризового управління (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні завдання концепції антикризового управління суб'єкта господарювання

Шляхом формуванням концепції антикризового менеджменту, можливо визначити його основні завдання:

своєчасне виявлення ознак кризових явищ шляхом постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;

застосування превентивних, нейтралізаційних та стабілізаційних засобів, спрямованих на попередження та ліквідацію криз у діяльності підприємства з метою забезпечення стабілізації параметрів його функціонування;

збереження життєстійкості та створення умов сталого розвитку.

Тому кризу не слід розглядати виключно як негативне явище, адже саме виникнення проблем створює передумови для подальшого розвитку суб'єкта господарської діяльності [29].

Відповідно до вищенаведеного, можна виокремити наступні ознаки кризи:

криза як об'єктивний процес, який викликаний чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

криза відображає проблемні аспекти, що були накопичені у процесі функціонування підприємства;

вплив кризи має обмеження у часі, може повторюватися на різних стадіях життєвого циклу підприємства;

відсутність своєчасного реагування на впливи кризових явищ може призводити до втрати стійкого стану функціонування, сповільнення розвитку підприємства, його передчасного банкрутства та подальшої ліквідації;

кризовий стан може проявлятися в усіх сферах діяльності підприємства від організаційної (неефективна організаційна структура), до кадрової (міграція кваліфікованих кадрів, низька їх кваліфікація), постачання (порушення логістики, умов контрактів), збутовій (втрата ланцюгів поставок, втрата покупця, зменшення рентабельності, неефективне управління дебіторською заборгованістю), інноваційній (брак технологій, відсутність оновлення асортименту), фінансовій (дефіцит грошових ресурсів, втрата фінансової стійкості, зростання заборгованості) тощо [30].

Науковці виокремлюють причини, чинники та симптоми появи кризових явищ у діяльності підприємства. До внутрішніх факторів виникнення кризи належать:

рівень прибутковості, забезпеченості ресурсами та управління витратами;
трудові ресурси, система мотивації та оплати праці;
якість, конкурентоспроможність, обсяг реалізації та маркетинг;
рівень організації виробничого процесу, виробничі потужності, стан техніко-технологічної бази виробництва;
стратегія розвитку, тактичне та операційне планування;
місце розташування [31].

До зовнішніх факторів виникнення кризи належать:
стан критичної інфраструктури і навколишнього середовища;
політична та економічна ситуація;
ринкова кон'юнктура, конкуренція і попит;
стан банківської системи, доступність кредитних ресурсів та ситуація на валютному ринку.

Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною», бо на жаль війна – це об'єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів. З огляду на це, доцільно використати таке поняття як «криза воєнного часу».

Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено на рисунку 1.4.

Такі відмінності пов'язані із серйозністю і тривалістю війни, примушують підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Механізм такого антикризового управління має враховувати ці виклики та допомогти налаштувати функціонування підприємства під час війни [32, 41].



Рисунок 1.4 – Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу

Саме принципи, методи, засоби профілактичного та надзвичайного антикризового менеджменту допоможуть підприємству зберегти та розвинути свою діяльність. Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому (табл. 1.3).

Методи першої групи – це тактичні методи, які спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи, проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану, що потребує використання стратегічних методів [33, 39].

Таблиця 1.3 – Методи антикризового управління в сучасних умовах господарювання

Тактичні методи	Стратегічні методи
1. Даунсайзинг	1. Диверсифікація
2. Санація	2. Регуляризація
3. Моніторинг	3. Реінжиніринг
4. Контролінг	4. Реструктуризація
	5. Злиття
	6. Ліквідація
	7. Модернізація

Слід виокремити також новітні інструменти та антикризові процедури, які можуть бути застосовані в сучасному управлінні: Decision Rights Tools, Hedging, Керуюча компанія, Crisis Management Planning, Outsourcing, Price Optimization Models, Supply chain management, Total quality management, ZeroBased Budgeting, Crisis management cabinets, Crisis Management Planning, Crisis management team, Incident Management, Open Innovation та інші [34].

В історії є багато прикладів застосування компаніями різних антикризових методів, які мали успішний результат: General Electric, General Motors, IBM, Microsoft, Disney, HP, Hyatt, Trader Joe's, FedEx, Groupon, Wells Fargo, Sequoia Capital та інші. Значна частина із них досягла процвітання завдяки застосуванню інновацій при вирішенні кризових ситуацій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Приклади використання інновацій в антикризовому управлінні

Компанія	Вид кризи	Вид інновації	Рішення та отриманий результат
Netflix	Світова фінансово-економічна криза	Маркетингова, Продуктова	Новий план трансляції фільмів, який дозволяв передплатникам транслювати необмежену кількість відео на місяць разом із послугою доставки дисків. Додавання різноманітних тарифних планів та різноманітних послуг.

Hostess	Внутрішня виробнича криза	Продуктова, Процесна	Початковим кроком було скорочення витрат шляхом перегляду трудових контрактів. Наступними кроками були: інвестиції в модернізацію фабрики, запровадження нової складської системи доставки, яка скоротила витрати на доставку з 36% до 16%. Інвестиції у дослідження та розробки нової формули, яка подвоїла термін придатності Twinkies з 25 до 65 днів. Вдали PR-поштовх став останнім чинником повернення компанії до лідируючих позицій на ринку.
Booking Holdings	Бульбашка доткомів	Продуктова, Маркетингова, Організаційна	Скорочення персоналу, ліквідація непрофільного бізнесу та зосередження на роботі в туристичній індустрії. Агресивна глобальна стратегія придбання готелів. Вихід на нові ринки завдяки придбання нових платформ бронювання готелів: Active Hotels, Booking.com і Agoda. На внутрішньому ринку компанія ще більше розширила свій бізнес, придбавши OpenTable і Kayak.
Amazon	Бульбашка доткомів	Продуктова	Заходи фінансової стабілізації із залученням інвестицій та підтриманням позитивної ліквідності. Розробка нового продукту Marketplace – ринок вживаних книг, який зрештою перетворився на сторонню торгову платформу для компаній, щоб продавати майже всього. Створення Amazon Web Services – бізнес, який дає змогу розробникам програмного забезпечення здавати в оренду сервери з центрів обробки даних Amazon. У четвертому кварталі 2019 року AWS принесла компанії майже 10 мільярдів доларів доходу.

Відповідно, антикризове управління підприємством під час війни доцільно розділити на декілька фаз, в залежності від стадії війни. Кожна фаза має свої особливості застосування антикризового управління.

Перша фаза – це початок війни, головне завдання антикризового управління полягає у визначенні можливості функціонування підприємства. На цьому етапі, в якості антикризових заходів, важливо спілкуватися с персоналом, провести закриття підрозділів чи другорядних виробництв та, якщо підприємство безпосередньо знаходиться на лінії фронту, скористатися програмою релокації [35, 40].

Друга фаза – це адаптація до війни. Вона є перехідною фазою від першої до функціонування в умовах війни. Завдання цієї фази полягає у адаптації роботи підприємства до нових умов, важливе значення набуває діагностика з метою виявлення проблем функціонування під час війни. Антикризовими заходами на цьому етапі є налагодження шляхів збуту та логістики, запровадження інновацій у сфері діджиталізації процесів, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація

на нові товари тощо. На цій фазі підприємству вже варто формувати довгострокові плани та стратегії дії під час війни [36].

Третя фаза – функціонування під час війни. Пройшовши перший період та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найдовший період, в якому головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та недопущенні появи нових кризових явищ, тобто повноцінному функціонуванні підприємства в умовах війни. Як і при традиційному механізмі антикризового управління, діагностика має бути постійною функцією для виявлення відхилень у діяльності підприємства. Антикризовими заходами може бути вихід на нові ринки, навіть міжнародні, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо.

Остання четверта фаза – пост-воєнний період, яка настає після завершення війни. Головним завданням антикризового управління в цей період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ. Задача діагностики полягає у постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності підприємства та оцінки масштабу втрат внаслідок війни. Після закінчення війни важливим завданням стає пошук інвесторів, переосмислення бізнес моделі та підвищення фінансової стійкості підприємства [37].

Таким чином, ефективність антикризового управління під час війни залежить від:

досягнення змін найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком війни або реалізації антикризових заходів);

швидкості отримання позитивних змін на одиницю часу;

швидкості прийняття управлінських рішень;

стабілізації діяльності підприємства;

швидкості адаптації підприємства до війни;

економічності отримання позитивних результатів;

виживанні підприємства (на початку війни або у разі знаходження підприємства на лінії фронту) [38].

Отже, аналіз стану підприємств в Україні дозволяє виділити кілька важливих принципів завдяки яким будь-яке підприємство буде мати можливість ефективно пережити тяжкі часи, розвиватися, і після закінчення кризи повернутися до довоєнного формату роботи з якомога меншими збитками. До цих принципів можна віднести: стратегічне планування подальшої роботи, з постійною адаптацією до вимог навколишнього середовища; диверсифікація логістичних ланцюгів, які знаходяться під загрозою; вихід на нові ринки, які зараз лояльні до українського виробника; збереженні робочої сили, працівників, бо саме людський ресурс є найціннішою складовою будь-якого підприємства.

Кожне підприємство має використовувати інновації для побудови антикризової системи управління, адже в сьогоденних умовах лише при наявності тактичного та стратегічного плану діяльності можна утримати позиції на ринку, розвиватися та активно протидіяти усім видам ризиків і загроз.

1.3. Особливості інтеграції антикризового управління в систему управління підприємством

Для всіх суб'єктів підприємницької діяльності виявлення та швидка протидія ризикам є досить складною операцією, що обумовлено не тільки швидким розвитком суб'єктів господарювання, але ситуацією, що склалася в нашій країні. Система антикризового управління вимагає серйозного усвідомлення головних принципів її впровадження з подальшою активною інтеграцією у бізнес-процеси всього підприємства. Тобто має бути не тільки поверхневе використання принципів та нормативно-правових положень, а розроблення практичних рекомендацій створення дієвої системи антикризового управління, яка здатна виявляти ризики та загрози ще до їх появи та зменшувати негативний вплив від настання несприятливої ситуації [42].

Рекомендується концепцію системи антикризового управління інтегрувати до процесу управління підприємством з метою поліпшення ефективності прийняття управлінських рішень, отримання ефекту постійності економічного розвитку, врегулювання, збереження ризикозахищеності з подальшим сталим розвитком підприємства. Через те, що фундаментом системи антикризового управління виступає стійкий, ефективно функціонуючий комплекс її захисту, який базується на концепції побудови та реалізації плану ефективного застосування ресурсів підприємства, можливостей оборони від руйнуючої дії зовнішнього та внутрішнього середовищ, вирішальним компонентом у створенні сучасної системи управління підприємством виступає її інтеграція до загальної системи управління сучасним підприємством.

Насамперед, з приводу протидії ризикам і загрозам потрібно вживати ряд процедур та заходів, організованих і методичних, які формуються та реалізуються для покращення функціонування системи антикризового управління. Основною ціллю системи антикризового управління являються гарантії в досягненні кінцевого результату, розробка стратегії, спрямовування їх в фінансово-господарську діяльність, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи щодо охорони активів підприємства, а саме бухгалтерська звітність та чітко сформульовані бізнес-плани з урахуванням всіх законодавчих вимог та нормативних актів підприємства [43].

Можна визначити наступні основні напрямки інтеграції системи антикризового управління в діяльність підприємства:

виявлення операційних ризиків, а саме запуск процесу ідентифікації, оцінки, регулювання та моніторингу ризиків при створенні річних планів та звітності;

створення та реалізація програми, яка б забезпечила мінімальні витрати наявних ресурсів, розвиток результативності бізнес-процесів, формулювання планів в разі ліквідації форс-мажорних ситуацій;

проведення аудитів бізнес-процесів підприємницької діяльності, аналізування їх ефективності, у той же час менеджмент підприємства має впроваджувати контроль на основі проведених перевірок;

для мінімізації впливу ризиків і загроз потрібно активно впроваджувати страхування;

з метою мінімізації ризиків формується та впроваджується стратегія розвитку підприємства на основі використання інновацій, з відповідним розробленням планів захисту від негативного впливу ризиків та їх систематичний моніторинг;

формування механізму управління грошовими потоками, що в свою чергу дасть можливість швидкого реагування у внутрішньому та зовнішньому середовищах;

прораховування всіх сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, імовірностей досягнення стратегічних цілей з урахуванням загроз;

делегування питань, що стосуються антикризового управління до відповідних відділів з призначенням відповідальних осіб та термінів досягнення;

створення спеціального фонду так званої «фінансової подушки безпеки», що дозволить у разі настання критичного рівня підприємницької діяльності, мати кошти на відновлення усіх бізнес-процесів. Особливо така форма стала актуальною після пандемії Covid-19, а сьогодні під час військового стану актуальність лише зростає. Жодні прогнози не були готові до настання цих подій.

Нижче здійснено декомпозицію системи антикризового управління у процесі гарантування безпеки підприємства, яка містить комплекс елементів (рис. 1.5).

Дана концепція системи антикризового управління з метою забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає:

всі види діяльності підприємства мають бути контрольованими і повинні охоплювати всі функціональні підрозділи підприємства;

має бути збалансованість, що передбачає економіко-математичні розрахунки при прийнятті управлінських рішень, а також з приводу можливих втрат при настанні негативних подій;

комплексність, коли антикризове управління з єдиною базою відповідних принципів та методів з врахуванням характеру та взаємодії їх впливу та наслідків;

інтеграція системи антикризового управління, яка контролюється власниками підприємства та виконується підлеглими в ході здійснення своїх посадових обов'язків;

безперервність процесу антикризового управління, що передбачає постійний моніторинг з внесенням нової інформації.



Рисунок 1.5 – Декомпозиція системи антикризового управління у процесі гарантування економічної безпеки підприємства

Головні задачі системи антикризового управління в забезпеченні безпеки підприємства:

розвиток антикризового управління в розрізі корпоративної культури, має бути взаємодія виконавчих органів в сумісництві з менеджментом підприємства

при проведенні навчання в галузі системного управління ризиками та результативного обміну інформацією;

вибір найкращого варіанту із запропонованих для протидії ризикам з урахуванням розробленої і затвердженої стратегії розвитку підприємства. На рівні відбору стратегічних варіантів при постановці цілей, що підходять обраній стратегії, а також при побудові системи антикризового управління оцінюється ступінь ризику (від найнижчого рівня до найвищого рівня впливу);

пришвидшення прийняття рішень задля мінімізації ризиків, які б забезпечували економічну ефективність заходів, визначення найкращого способу реагування на ризик: відмова (ухилення) від ризику, скорочення (мінімізація) чи передача (перерозподіл) ризику або його прийняття;

ліквідація в мінімально короткі строки збитків, завданих непередбачуваними подіями в підприємницькій діяльності, а також створення системи аналітичних розрахунків та відповідних заходів по виявленню і зменшенню можливих подій та витрат пов'язаних з ними;

своєчасний та розумний підхід до комплексу ризиків в підприємницькій діяльності, що дозволить успішно реагувати на різнобічні впливи та забезпечить реалізацію інтегрованого підходу щодо множинних ризиків.

Задачі та цілі системи антикризового управління можуть трансформуватися з процесом розвитку [44], так не рідше ніж один раз на три роки має відбуватися перегляд задач і цілей системи антикризового управління з приводу їх актуальності, доцільності та відповідності теперішньому ступеневі ризику.

На підприємстві мають бути визначені ключові учасники процесу інтеграції системи антикризового управління. До цих учасників можуть бути віднесені комісія з аудиту при Раді Директорів, Ревізійна комісія, функціональний підрозділ з антикризового управління, відділ внутрішнього аудиту.

Обов'язки, які мають бути закріплені за зазначеними особами:

своєчасне викриття та оцінка ризиків;

обрання способу управління ризиками;

своєчасні планування, організація та реалізація втілення заходів з антикризового управління та гарантування безпеки підприємства під час військового стану;

постійний моніторинг множинності загроз, ризиків;

постачання достовірної та своєчасної інформації до управлінських органів підприємства про наслідки роботи з антикризового управління;

створення результативного взаємозв'язку з відділами в сегменті звітності та документів;

при настанні критичної ситуації створення алгоритму протидії цій ситуації та донесення цих планів до усіх підрозділів підприємства.

Регламентація процесу реалізації системи антикризового управління здійснюється за допомогою планування:

політики антикризового управління;

установчого документа щодо порядку застосування політики антикризового управління;

методичних документів, які б визначали множинність ризиків і загроз;

нормативного документа, що включає в себе перелік структурних підрозділів організації в процесі здійснення антикризового управління;

створення таблиць з оцінки ризиків;

документу, що затверджує порядок формування та затвердження реєстрів ризику.

Використання переліку вищевказаних підходів в межах формування системи антикризового управління дасть змогу:

аналізувати та оцінювати прийняті підприємством підходи до організації антикризового управління, виявляти слабкі і сильні сторони в корпоративному управлінні;

зекономити ресурси на виготовлення основоположної документації корпоративної системи антикризового управління, з внесенням обов'язкових змін до організаційної структури;

збільшити ефективність процесу передачі функцій з планування та реалізації націлених на безпеку систем на аутсорсинг;

накопичувати досвід в області антикризового управління.

Для підприємств рекомендується зниження навантаження, пов'язаного з антикризовим управлінням за рахунок наступних дій:

сфокусувати моніторинг та внутрішній контроль на найголовніших та найбільш термінових для підприємства ризиках, що дасть змогу покращити результати діяльності;

для покращення ефективності системи антикризового управління потрібне підвищення кваліфікації кадрів;

впровадження інноваційних підходів для полегшення роботи з антикризового управління підприємством;

запровадження єдиних інформаційних-технологічних інструментів при систематизації бізнес-ризиків та покращення якості управління ними у всій діяльності підприємства [45].

Основою антикризового управління має бути спеціально створена бізнес-культура. Для одержання максимальної користі керівництву потрібно задіяти інноваційні технології, які формують можливість проведення змін. На шляху інтеграції антикризового управління до загальної системи управління підприємством може бути безліч бар'єрів, зокрема незацікавленість керівництва взаємодіяти з невизначеними ризиками, тобто неефективні комунікації в організації. Такий бар'єр дефіциту ефективних комунікацій можна подолати певними заходами, а саме: доповнення до курсу навчання кадрів методичної інформації з антикризового управління; розгляд радою директорів найактуальніших ризиків; для всіх відділів створення окремого реєстру ризиків, а також головного реєстру для всього підприємства; призначити на посаду керівника з антикризового управління відповідальну особу; проведення постійного моніторингу ризиків і загроз із визначенням ступеню їх впливу на підприємство; планування та реалізація прозорого процесу антикризового управління; доповнення до посадових інструкцій зобов'язань в області антикризового управління; безперервне навчання та

наставництво – розвиток знань та навичок з антикризового управління; впровадження інновацій, діджиталізація процесу антикризового управління.

Система антикризового управління має бути спрямована на гарантування досягнення стратегії підприємства та сталості його розвитку. Головною перевагою впровадження такої системи є контроль адаптивності досягнутих результатів, які мають зв'язок з укріпленням позиції підприємства, розвинення виробничих потужностей та операційної діяльності, інтеграцію нових активів. На рисунку 1.6 відображена система заходів зі збільшення ефективності системи антикризового управління [46].

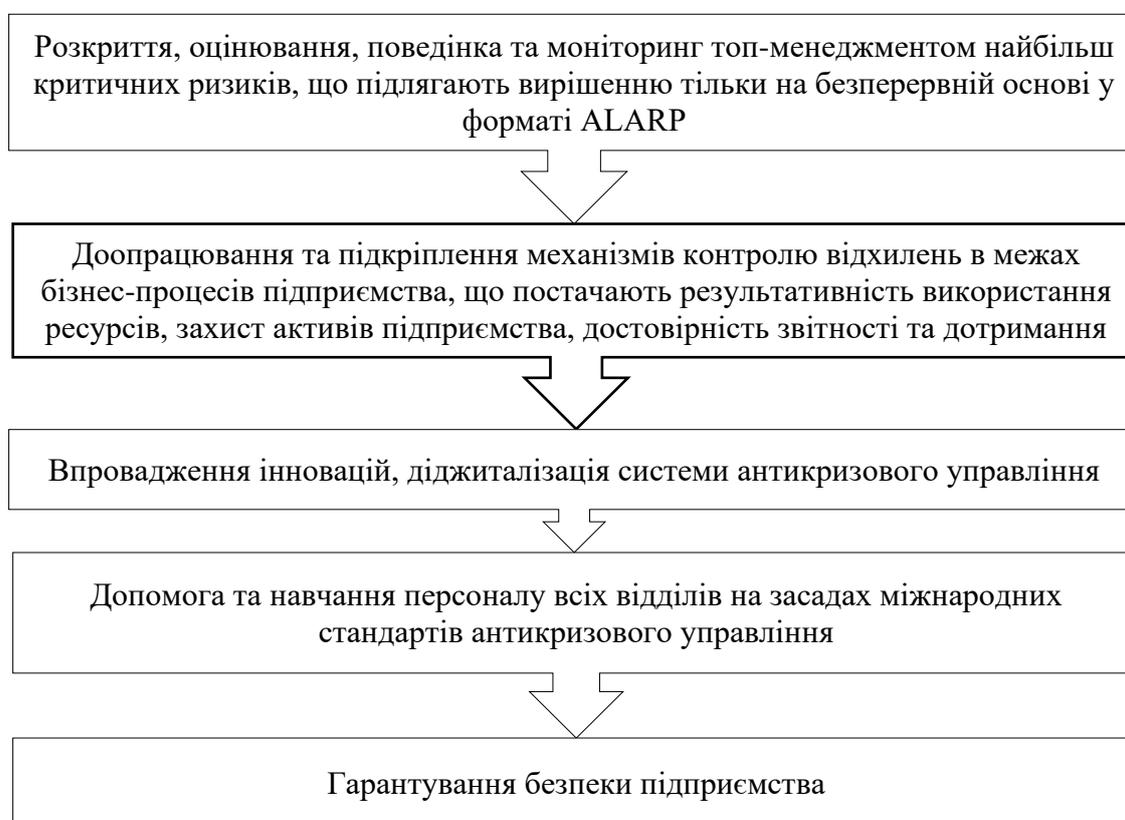


Рисунок 1.6 – Заходи з покращення ефективності інтеграції антикризового управління

Отже, вищевказані напрямки інтеграції антикризового управління в діяльність підприємства можуть конкретизувати етапи із впровадження цього підходу з найбільшою ефективністю. Запропонована концепція антикризового

управління охоплює усі види діяльності підприємства, системна, збалансована, враховує його інноваційний розвиток і впроваджується за всіма бізнес-процесами. Відповідно основною ціллю системи антикризового управління являються гарантії в досягненні кінцевого результату, розробка відповідної стратегії, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи, а саме чітко сформульовані плани з урахуванням всіх існуючих ризиків та загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

Висновки до 1 розділу

Проведене дослідження щодо теоретичних основ впровадження інновацій як інструменту антикризового управління підприємством дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств використання інноваційних підходів до ведення бізнесу. Сучасною парадигмою їх успішного функціонування є цілеспрямований та активний інноваційний розвиток, який передбачає проведення науково-дослідних робіт, розробку нових продуктів та ноу-хау, впровадження новітніх технологій тощо. Без інноваційного розвитку не можливо забезпечити стабільне функціонування та виживання сучасного підприємства. Разом з тим, інноваційний розвиток є досить ризиковим, тим паче у нинішніх умовах функціонування підприємств мова має йти навіть про виживання на ринку. Релокація багатьох підприємств, знищення логістичних ланцюгів, відтік робочої сили закордон і багато інших негативних ситуацій впливають на діяльність кожного бізнесу. Наступним кроком нашого дослідження має стати дослідження антикризового управління підприємством, як одного із факторів забезпечення його стійкого функціонування.

2. Аналіз стану підприємств в Україні дозволяє виділити кілька важливих принципів завдяки яким будь-яке підприємство буде мати можливість ефективно пережити тяжкі часи, розвиватися, і після закінчення кризи повернутися до довоєнного формату роботи з якомога меншими збитками. До цих принципів

можна віднести: стратегічне планування подальшої роботи, з постійною адаптацією до вимог навколишнього середовища; диверсифікація логістичних ланцюгів, які знаходяться під загрозою; вихід на нові ринки, які зараз лояльні до українського виробника; збереженні робочої сили, працівників, бо саме людський ресурс є найціннішою складовою будь-якого підприємства.

Кожне підприємство має використовувати інновації для побудови антикризової системи управління, адже в сьогоденних умовах лише при наявності тактичного та стратегічного плану діяльності можна утримати позиції на ринку, розвиватися та активно протидіяти усім видам ризиків і загроз.

3. Запропоновані напрямки інтеграції антикризового управління в діяльність підприємства можуть конкретизувати етапи із впровадження цього підходу з найбільшою ефективністю. Запропонована концепція антикризового управління охоплює усі види діяльності підприємства, системна, збалансована, враховує його інноваційний розвиток і впроваджується за всіма бізнес-процесами. Відповідно основною ціллю системи антикризового управління являються гарантії в досягненні кінцевого результату, розробка відповідної стратегії, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи, а саме чітко сформульовані плани з урахуванням всіх існуючих ризиків та загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ФІЛІЇ УГВ-СЕРВІС АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

АТ «Укргазвидобування» є найбільшою газовидобувною компанією у Центральній і Східній Європі, адже видобуває більш ніж 73% природного газу та спеціалізується на виробництві газового конденсату [47]. При тому, що в цьому році видобуток газу на нових свердловинах «Укргазвидобування» вперше перевищив 1 млрд кубометрів за рахунок:

введення в експлуатацію 86 нових свердловин з буріння, з них 24 – із початковим дебітом понад 100 000 куб. м, що є абсолютним рекордом за понад 20 років;

компанія запустила найпотужнішу свердловину з дебітом у 580 000 куб. м.

Такого результату АТ «Укргазвидобування» досягло за рахунок застосування нових технічних можливостей на старих виснажених родовищах, пласти яких раніше були недосяжні, загалом було пробурено 47 нових свердловин.

Масштаб покриття підприємством територій великий, охоплено 12 областей України, окрім цього АТ «Укргазвидобування» надає майже двадцять тисяч робочих місць та сплачує провідну частку податку до бюджету.

У 2020 році АТ «Укргазвидобування» видобуло 13,45 млрд м³ товарного газу, який був реалізований населенню та ТКЕ. До АТ «Укргазвидобування» входять три газопромислові управління:

«Львівгазвидобування»;

«Полтавагазвидобування»;

«Шебелинкагазвидобування» та науково-дослідний інститут УкНДІгаз.

Також до складу групи АТ «Укргазвидобування» входять сервісні філії БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, САРС «Лікво» та Укргазспецбудмонтаж.

Філія УГВ-Сервіс виконує операції з інтенсифікації видобутку на родовищах Укргазвидобування: капітальний ремонт свердловин (КРС), операції з колтюрінгу, операції з гідравлічного розриву пластів (ГРП) та має у своєму розпорядженні 35 верстатів КРС, сім флотів колтюрінгу та один флот ГРП.

Навесні 2022 року УГВ-Сервіс ввів в експлуатацію центральну базу виробничого обслуговування нафтогазового обладнання, роботу якого побудовано на основі найкращих практик міжнародних нафтосервісних компаній. Діяльність Філії УГВ-Сервіс направлена на технічне обслуговування, ремонт, виробництво й відновлення інструменту та нафтогазового обладнання для проведення внутрішньосвердловинних операцій.

Геофізичне управління Укргазпромгеофізика виконує широкий спектр промислово-геофізичних досліджень, які є невід'ємною складовою основних виробничих напрямків АТ «Укргазвидобування»: розвідки, розробки родовищ і видобування вуглеводневої сировини; будівництва, буріння і ремонту старого фонду свердловин.

Головним завданням Укргазпромгеофізики є здійснення промислово-геофізичних досліджень та прострілювально-вибухових робіт для вирішення основних геолого-промислових задач: виявлення покладів і родовищ нафти та газу; оцінка їх промислового значення на різних етапах розвідки; контроль процесу вилучення вуглеводнів при розробці родовищ; контроль технічного стану свердловин і проведених в них технологічних операцій.

Управління будівельно-монтажних робіт «Укргазспецбудмонтаж» виконує будівельно-монтажні роботи з облаштування нафтогазових родовищ, підключення свердловин, будівництва об'єктів виробничого призначення, соціальної сфери та інфраструктури для підрозділів АТ «Укргазвидобування» та інших замовників.

Головні результати АТ «Укргазвидобування» в 2022 році:

збільшення видобутку газу на 2% (обсяг видобутого 13,45 млрд м³);
відкриття 2-х нових родовищ: Північно-Кузьмичівського та Жемчужного;
проведення робіт з удосконалення нових технологій на основних об'єктах:
Хрестищенська, Червонодонецька, Яблунівська ДКС, з загальними інвестиціями
125 млн доларів;

залучення інвестицій у виробництво у сумі понад 22,9 млрд грн.;
сплачено податків у держбюджет у розмірі 62,7 млрд грн.;
приріст запасів газу на 20 млрд м³.;
покращення показників безпеки виробництва – 0 летальних випадків;
розпочаток співпраці з міжнародною компанією Expert Petroleum з
інтенсифікації видобутку на 13-ти виснажених родовищах Західної України (у
межах Product Enhancement Contract);

діє в Україні унікальний центр 3D моделювання родовищ, який заснований
у 2020 році.

АТ «Укргазвидобування» здійснює розробку нафтогазоконденсатних,
газових та нафтогазових родовищ в Івано-Франківській, Харківській,
Полтавській, Чернівецькій, Сумській, Львівській, Дніпропетровській,
Закарпатській та Волинській областях. Підприємство провадить
геологорозвідувальні роботи з дослідження нових родовищ вуглеводнів ведуться
в Дніпровсько-Донецькій западині, у Карпатському регіоні.

Підприємство продовжує використовувати свої ресурсні можливості –
шельфи, Юзівку, 4-ри ділянки УРП. Наймасштабнішим буровим підприємством
в Україні являється філія АТ «Укргазвидобування» БУ «Укрбургаз», які у своєму
складі мають підрозділ спецтехніки та технологічного транспорту, чотири
підрозділи бурових робіт, відділення технологічного транспорту та спецтехніки,
які містяться в основі філії, реалізують повний спектр робіт з будівництва
свердловин.

АТ «Укргазвидобування» має в своєму складі мережу із 19 АЗС у
Харківській області. Загальний обсяг переробки Шебелинського НПЗ у 2020 році
склав 446 тис. тонн сировини. Більше ніж 90% сировини, що прибувала на

переробку – власного видобутку. Обсяг випуску готової продукції для реалізації склав: 144 тис. тонн скрапленого газу, 75 тис. тонн дизпалива, 140 тис. тонн бензинів.

Топ-менеджмент АТ «Укргазвидобування» запровадило та забезпечує Положення корпоративної соціальної відповідальності у взаємозв'язку з ОТГ, громадськими та благодійними організаціями та громадам, відповідним чином до якої АТ «Укргазвидобування» сформувало відповідні методи та принципи підприємства з виконання плану в області корпоративної соціальної відповідальності, та надає допомогу при узгодженні та структуризації діяльності АТ «Укргазвидобування».

АТ «Укргазвидобування» має в основі діяльності Стандарт корпоративної соціальної відповідальності, який полягає у взаємодопомозі з ОТГ, громадськими та благодійними організаціями та громадам. Згідно даної відповідальності керівництво АТ «Укргазвидобування» виокремило головні та єдині методи та принципи підприємства в розробці та реалізації проектів в області корпоративної соціальної відповідальності, а також підтримує систематизацію та упорядкування даної діяльності.

Лінійно-функціональна система управління Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» передбачає лінійні підрозділи, які займаються провідною роботою і відповідно функціональні обслуговуючі відділи.

Для результативного менеджменту Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» була побудована структура, яка задовольняє цілі та завдання діяльності АТ «Укргазвидобування» та максимально до них адаптована (рисунок 2.1).

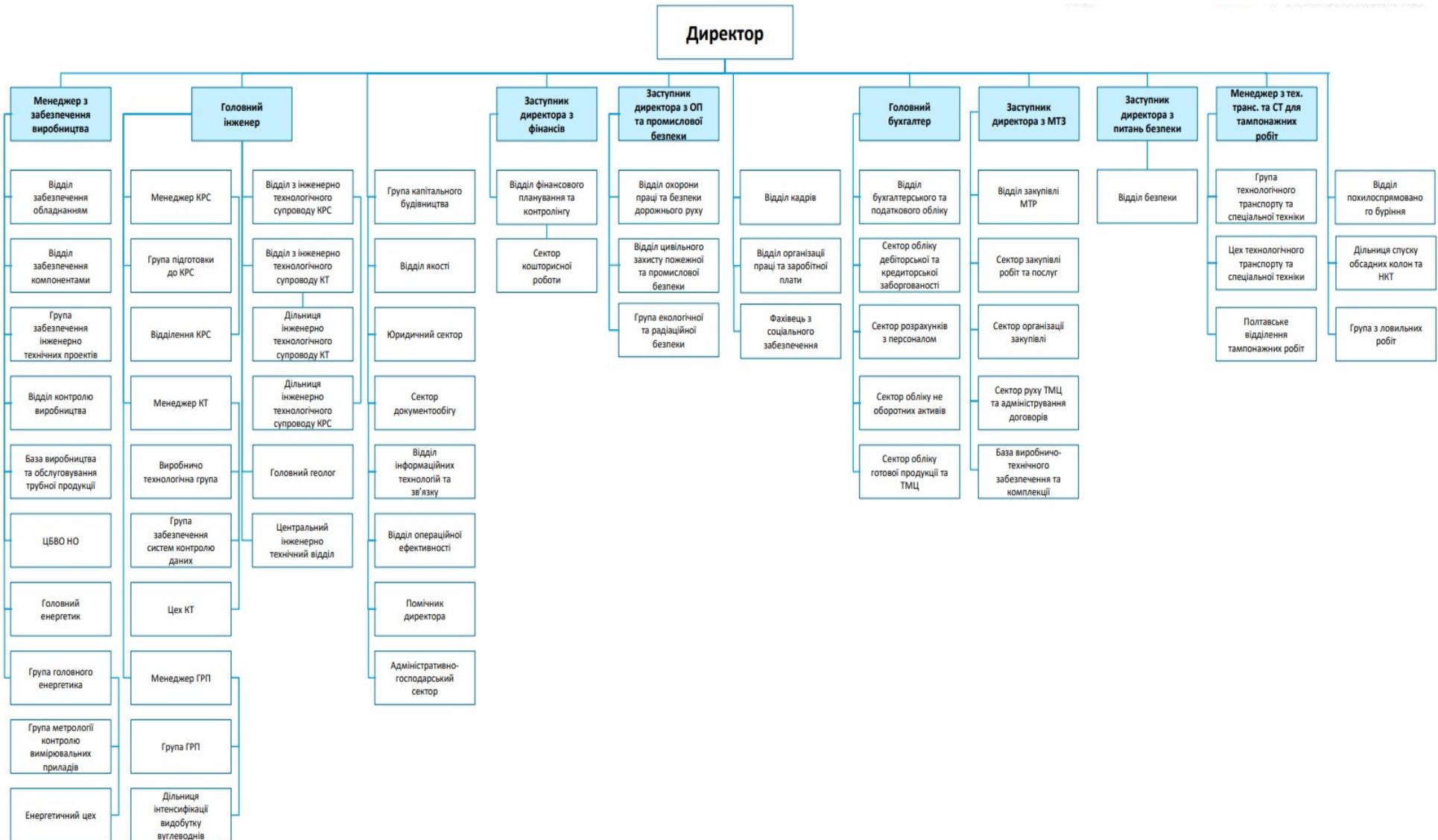


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Філії УГВ-Сервіс АТ «УкрГазвидобування»

В основі організаційної структури АТ «Укргазвидобування» виступають:
Фінансовий та виконавчий Директор;
Перший заступник Голови Правління;
Заступник Голови Правління з адміністративних та правових питань;
Заступник Голови Правління з охорони праці, промислової безпеки та екології;

Директор з матеріально-технічного постачання та складської логістики;

Директор з буріння;

Директор з нафтогазових сервісів;

Директор з питань безпеки;

Директор зі стратегії;

Директор з комерційних питань;

Департамент внутрішнього контролю та управління ризиками.

За кожним із Директорів закріплені, як мінімум по 3 департаменти, Генеральний Директор підзвітний загальним зборам та відповідальний перед ними за управління поточною діяльністю АТ «Укргазвидобування» та виконання покладених на нього завдань та функцій.

Генеральний Директор відповідальний за всі питання діяльності АТ «Укргазвидобування», крім тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів та компетенції Директора дивізіону та/або Уповноваженого керівника корпоративної функції згідно зі Статутом товариства.

Варто зауважити, що відповідний структурний відділ АТ «Укргазвидобування» має твердо затверджені зобов'язання та завдання. За бізнес-процесом управління кожного підрозділу знаходиться менеджер, який координує та контролює їх діяльність, має відповідальність за певні ділянки роботи АТ «Укргазвидобування». Генеральний директор АТ «Укргазвидобування» зобов'язаний за відповідальність фінансово-економічний стан діяльності АТ «Укргазвидобування».

Наступним кроком є дослідження загальної структури та динаміки персоналу Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». Для цього потрібно

користуючись звітами по роботі з персоналом (табл. 2.1 та 2.2) провести відповідно аналіз та зробити висновки щодо її динаміки.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020		2021		2022		Відхилення (п.п.) 2022 р. до:	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2020	2021
Управлінський персонал	435	17,68	359	14,57	378	14,44	-3,24	-0,13
у тому числі:								
Керівники	168	38,64	151	42,1	160	42,22	3,58	0,12
Спеціалісти	219	50,27	136	37,79	139	36,8	-13,47	-0,99
Технічні працівники	48	11,09	72	20,11	79	20,98	9,89	0,87
Виробничий персонал	2026	82,32	2106	85,43	2243	85,56	3,14	0,18
Разом	2461	100	2465	100	2621	100	X	X
Кількість виробничого персоналу на 1 управлінця	5	-	6	-	6	-	-	-

Відповідно зазначимо, що відбулося збільшення кількості управлінського персоналу, так у 2022 році загальна кількість управлінців становила 378 осіб, а у 2021 році становила 359 осіб. Це свідчить про позитивну динаміку прийому на роботу нових висококваліфікованих фахівців з менеджменту. Али при цьому, порівнюючи 2022 рік і 2021 рік слід зазначити, що відбулось скорочення управлінського штату на 3,24 %.

Динаміка зміни виробничого персоналу позитивна, спостерігається тенденція до його збільшення, так порівнюючи 2022 рік з 2021 роком збільшення відбулося на 3,14 %, а порівняно з 2020 роком на 0,18 %.

Загальна тенденція по персоналу позитивна, спостерігається постійний ріст кількості працюючих. Це свідчить, що підприємство піклується про своїх робітників, намагається створити їм належні безпекові умови праці, турбується про їх розвиток та створює нові робочі місця для населення (рисунок 2.2).

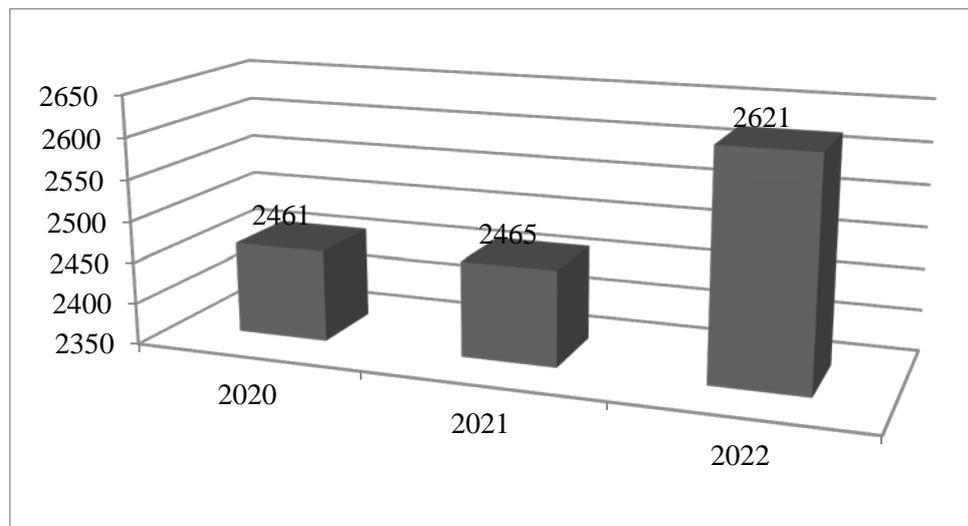


Рисунок 2.2 – Динаміка персоналу Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр., осіб

Наступним етапом є аналіз фонду заробітної плати на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». Як бачимо з таблиці, відбувається коливання фонду заробітної плати. Порівнюючи 2022 рік з 2021 роком, відбулося зменшення фонду на 1,39 % або на -11,72 млн. грн., а порівняно з 2020 роком відбулося збільшення на 18,94 % або на 132,18 млн. грн. При чому відбулося зменшення як фонду основної заробітної плати, так і фонду додаткової заробітної плати. Товариство виплачує своїм співробітникам премії та надбавки, але також щороку відбувається зниження їх рівня.

Таблиця 2.2 – Структура та склад фонду заробітної плати Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

Показники	2020		2021		2022		Зміна 2022 р. до			
	млн. грн	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	2020		2021	
							тис. грн.	Пито- ма вага, в.п.	тис. грн.	Пито- ма вага,в.п.
1. Фонд заробітної плати всього	698,0	100	841,9	100	830,2	100	132,18	-	-11,72	-
В тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	447,9	64,17	559,8	66,49	548,5	66,07	100,60	1,90	-11,28	-0,42
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	245,6	35,19	280,6	33,33	280,5	33,79	34,89	-1,40	-0,09	0,46
З нього:										
- надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	26,7	10,88	35,0	12,46	36,0	12,83	9,27	1,95	1,03	0,37
- премії за виробничі результати	36,5	14,85	38,6	13,74	32,8	11,7	-3,65	-3,15	-5,73	-2,04
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	4,5	0,64	1,5	0,18	1,2	0,14	-3,30	-0,50	-0,35	-0,04

Менеджменту Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» слід звернути увагу на мотивацію своїх працівників, застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, адже сталість роботи будь-якого підприємства залежить від працівників, їх кваліфікації, відданості та мотивації до впровадження інновацій, змін.

Також слід звернути увагу на оновлення складу, підвищення кваліфікації працівників, шляхом направлення їх до ЗВО для проходження навчання,

перенавчання, підвищення кваліфікації, проходження різних тренінгів та семінарів.

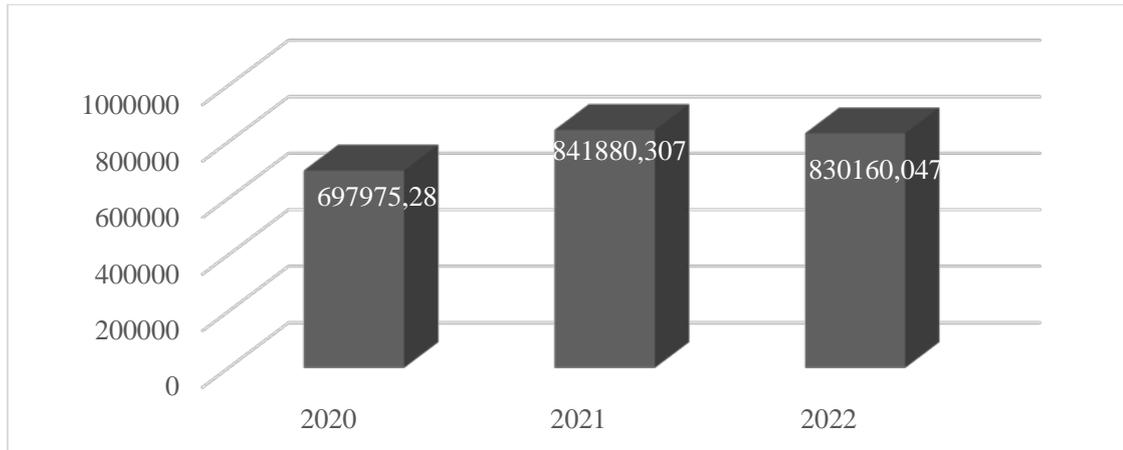


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду заробітної плати на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр., тис. грн.

На Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» для гарантування безпеки життєдіяльності та здоров'я працюючого персоналу на підприємстві успішно застосовується комплекс охорони праці СОУ 09.1-30019775-121:2013, затверджена Держгірпромнаглядом України та має сертифікат з приводу відповідності вимогам ДСТУ ОHSAS 18001:2010 «Системи управління безпекою та гігієною праці. Вимоги». З 2015 року керівництво АТ «Укргазвидобування» запровадило систему «Сім золотих правил охорони праці», які були сформульовані Міжнародною організацією праці та активно застосовуються в більшості товариствах Європейського Союзу.

Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» реалізовує операційну діяльність в рамках нормативів, які забезпечують екологічну безпеку із припустимим ступенем виробничих травм за загальноприйнятою класифікацією Міжнародної організації праці завдяки дотриманню відповідності вимогам державних нормативно-правових та законодавчих актів з охорони праці, вимогам відповідних внутрішніх нормативних документів, техногенної, пожежної, радіаційної та екологічної безпеки, а також безпеки дорожнього руху, а об'єкти використовувати в рамках діючого законодавства про охорону праці.

Топ-менеджмент Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» піклується про безпеку життєдіяльності персоналу та безперервно займаються оптимізацією чинних заходів системи управління охороною праці, яка взаємопов'язана з усіма сферами, які присутні в операційних процесах АТ «Укргазвидобування».

Керівництво Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» дотримуються інструкцій щодо заходів безпеки та закликають весь персонал виробничого процесу та тих, хто побував на промислових об'єктах Укргазвидобування у разі ідентифікації порушень дотримання відповідності норм безпечного виробництва звертатися за телефоном гарячої лінії.

Отже, АТ «Укргазвидобування» – це дочірнє підприємство НАК «Нафтогаз України», яке щорічно забезпечує видобуток газу у розмірі не нижчому за 13,45 млрд м³. Обсяг випуску готової продукції для споживачів склав: 140 тис. тонн бензинів, 75 тис. тонн дизпалива, 144 тис. тонн скрапленого газу. Також до складу групи АТ «Укргазвидобування» входять сервісні філії БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, САРС «Лікво» та Укргазспецбудмонтаж. Філія УГВ-Сервіс виконує операції з інтенсифікації видобутку на родовищах Укргазвидобування: капітальний ремонт свердловин (КРС), операції з колтюрінгу, операції з гідравлічного розриву пластів (ГРП) та має у своєму розпорядженні 35 верстатів КРС, сім флотів колтюрінгу та один флот ГРП.

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

Для того, щоб розкрити загальний стан справ на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» потрібно зробити аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності (табл. 2.3), що всебічно та деталізовано описують та представляють господарську діяльність підприємства.

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

Показники	Од.	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	2022 до 2020		2022 до 2021	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	3085000	3463500	4212000	1127000,00	36,53	748500,00	21,61
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	-555140	-156380	235380	790520,00	-142,40	391760,00	-250,52
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	2096900	2576450	3204030	1107130,00	52,80	627580,00	24,36
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	1186,55	1589,02	9075	7888,45	664,82	0,00	471,11
2.3. Середні залишки оборотних засобів	млн. грн.	767151,84	749456,83	861507,33	94355,49	12,30	112050,50	14,95
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	2461	2465	2621	160,00	6,50	156,00	6,33
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	X	X	X	X	X	X	X
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	X	X	X	X	X	X	X
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	1055593,49	1612019,03	1278847,6	223254,11	21,15	-333171,43	-20,67
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	697975,28	841880,307	830160,05	132184,77	18,94	-11720,26	-1,39

3.5. Середньомісячна заробітна плата	грн.	23634,54	28461,13	26394,51	2759,97	11,68	-2066,63	-7,26
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	285660,137	-293231,02	-649707,13	-935367,26	-327,44	-356476,10	121,57
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-309732,636	-317874,52	-677653,46	-367920,82	118,79	-359778,95	113,18
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-309732,636	-317874,52	-677653,46	-367920,82	118,79	-359778,95	113,18
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	X	X	X	X	X	X	X
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,50	0,53	0,54	0,04	8,00	0,01	1,89
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,010	0,011	0,013	0,00	30,00	0,00	18,18
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,005	0,007	0,007	0,00	-	0,00	-
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-10,04	-9,18	-16,09	-6,05		-6,91	
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	55,79	203,27	-287,90	-343,69		-491,17	
6.3. Рентабельність продукції	%	27,06	-18,19	-50,80	-77,87		-32,61	

Основною ціллю оцінювання фінансового-економічного стану Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» являється пошук та дослідження резервів максимізації рентабельності виробництва, забезпечення його безперервної роботи і здійснення ним обов'язків перед банком, державним бюджетом та іншими стейкхолдерами.

Головною ціллю фінансового аналізу являється одержання відповідної кількості провідних параметрів, які надають точний та об'єктивний образ фінансового-економічного стану Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», його прибутків, доходів та збитків, змін у структурі активів і пасивів, в операціях з дебіторами та кредиторами.

Аналіз діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» показав, що підприємство має певні позитивні та негативні тенденції. Розглядаючи середню вартість сукупного капіталу варто зазначити, що вона мала тенденцію до зростання, порівнюючи 2022 рік з 2021 роком ріст відбувся на 21,61 %, а порівняно з 2020 роком на 36,56 %. Середня вартість власного капіталу також мала тенденцію до збільшення, так у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшення відбулося на 391760,00 тис. грн. Така ситуація склалася і з середньорічною вартістю основних засобів та нематеріальних активів (рисунок 2.4).

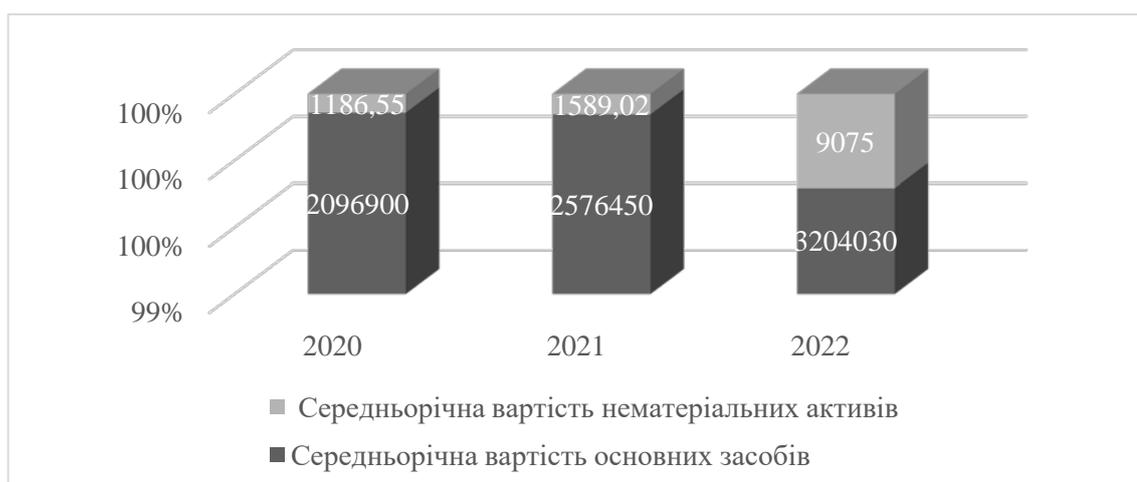


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів та нематеріальних активів Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Такий перебіг подій свідчить, що підприємство намагається модернізувати своє матеріально-технічне забезпечення, нарощувати потужності. А також намагається впроваджувати інновації, патентуючи свої розробки, закупаючи ліцензії.

Що стосується операційних витрат, то вони мали неоднозначну динаміку. Якщо порівнювати 2021 рік з 2020 роком, то відбулося їх збільшення на 556425,5 тис. грн. Але якщо порівнювати 2022 рік і 2021 рік, то відбулося їх зменшення на 20,67 %.

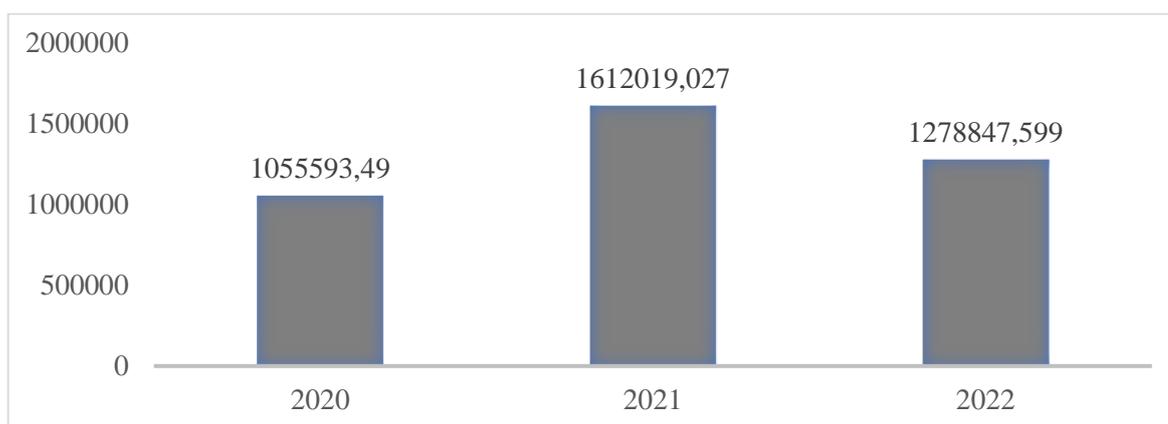


Рисунок 2.5 – Динаміка операційних витрат Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Така ж неоднозначна тенденція спостерігалась і з середньомісячною оплатою праці, порівнюючи 2022 рік з 2021 рік відбулося зниження заробітної плати на 7,26 %, а порівнюючи 2022 рік із 2020 роком відбулося її підвищення на 11,68 %.

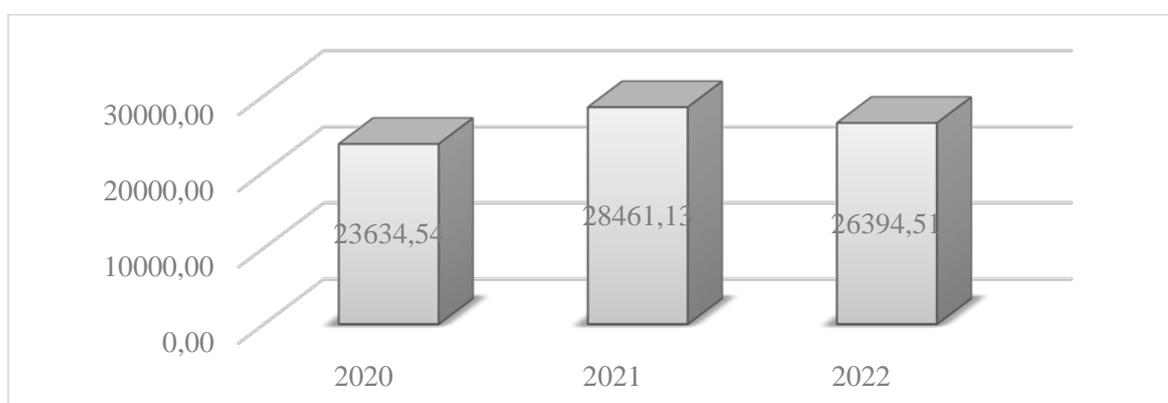


Рисунок 2.6 – Динаміка середньорічної заробітної плати працівників Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр., тис. грн.

На жаль, Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» протягом досліджуваного періоду не отримувало прибутку, лише битки від своєї діяльності. Це свідчить про те, що підприємство намагається втримати свої позиції, отримує дохід від операційної діяльності.

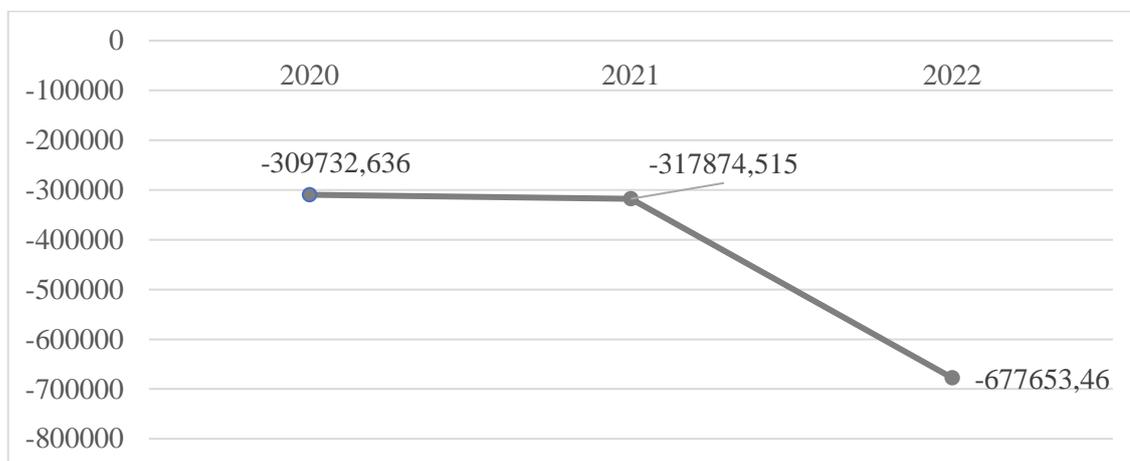


Рисунок 2.7 – Динаміка збитків у діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Що в свою чергу негативно вплинуло на показники рентабельності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», так рентабельність продукції впала на 32,61 % у 2021 році і на 77,87 % у 2020 році порівняно з 2022 роком. Теж саме відбувалося і з рентабельністю власного капіталу та сукупного капіталу.

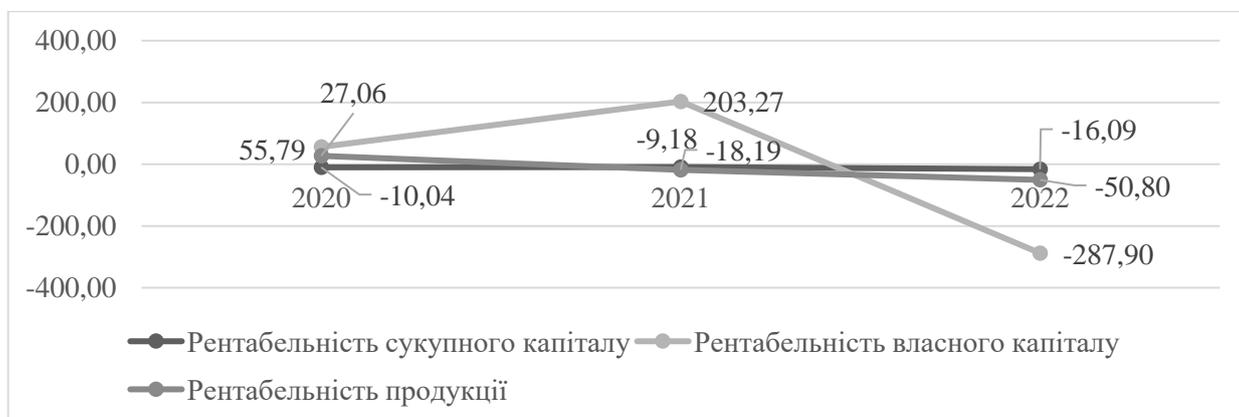


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр., %

Отже, менеджменту Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» слід звернути увагу на усі негативні тенденції, щоб не допустити далі погіршення фінансового стану підприємства. Адже дослідження показало, що відбувається поступове нарощення власного капіталу, є позитивна тенденція до росту сукупного капіталу та нематеріальних активів, що свідчить про активну політику забезпечення сталості функціонування товариства. Але при цьому протягом досліджуваних років відбувається зменшення фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати, зниження рентабельності продукції, капіталу, збільшується коефіцієнт зносу основних засобів, а коефіцієнт оновлення має плавний ріст. Найголовнішим є те, що за 2022-2022 роки на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» не було чистого прибутку, лише збитки від діяльності, у 2023 році вони становили -677653,46 тис. грн., у 2022 році -317874,52 тис. грн. (на 113 % більше за 2022 рік), а у 2021 році -309732,636 (на 118 % більше за 2022 рік). Саме тому актуальним є дослідження рівня інноваційного розвитку та системи антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

2.3 Оцінювання рівня інноваційного розвитку та системи антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

В основі антикризового управління лежить постійний моніторинг усіх сигналів зовнішнього та внутрішнього середовища, які свідчать про можливість розвитку негативних тенденцій і, як наслідок, появи кризи. Аналіз теорії та практики антикризового управління дозволяє зазначити, що воно має стратегічний характер і має будуватися на основі виважених та аргументованих стратегіях.

Антикризове управління діяльністю компаній має важливе значення в сучасних умовах господарювання, оскільки забезпечує ефективну діяльність на основі прогнозів та своєчасне реагування на негативні ситуації. Таким чином, успішне антикризове управління – це здатність швидко й ефективно реагувати на зміни в ситуаціях, незалежно від того, передбачувані вони чи ні. Найважливішою

передумовою успішного виходу з кризи є виявлення множинності ризиків і загроз, наявність чіткого алгоритму протидії та реагуванню, інтеграція системи антикризового управління в усі системи підприємства.

Для визначення та дослідження походження ризиків на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», можемо скористатися методом аналізу «краватка-метелик», який дає можливість структуровано провести аналіз спрямування процесу росту ризику від першоджерела до результатів та наслідків. При даному виді аналізу найбільш зосереджену увагу потрібно приділити бар'ерам між першоджерелами та результатами, наслідками ризиків, між ризиком та наслідками (рис. 2.9).

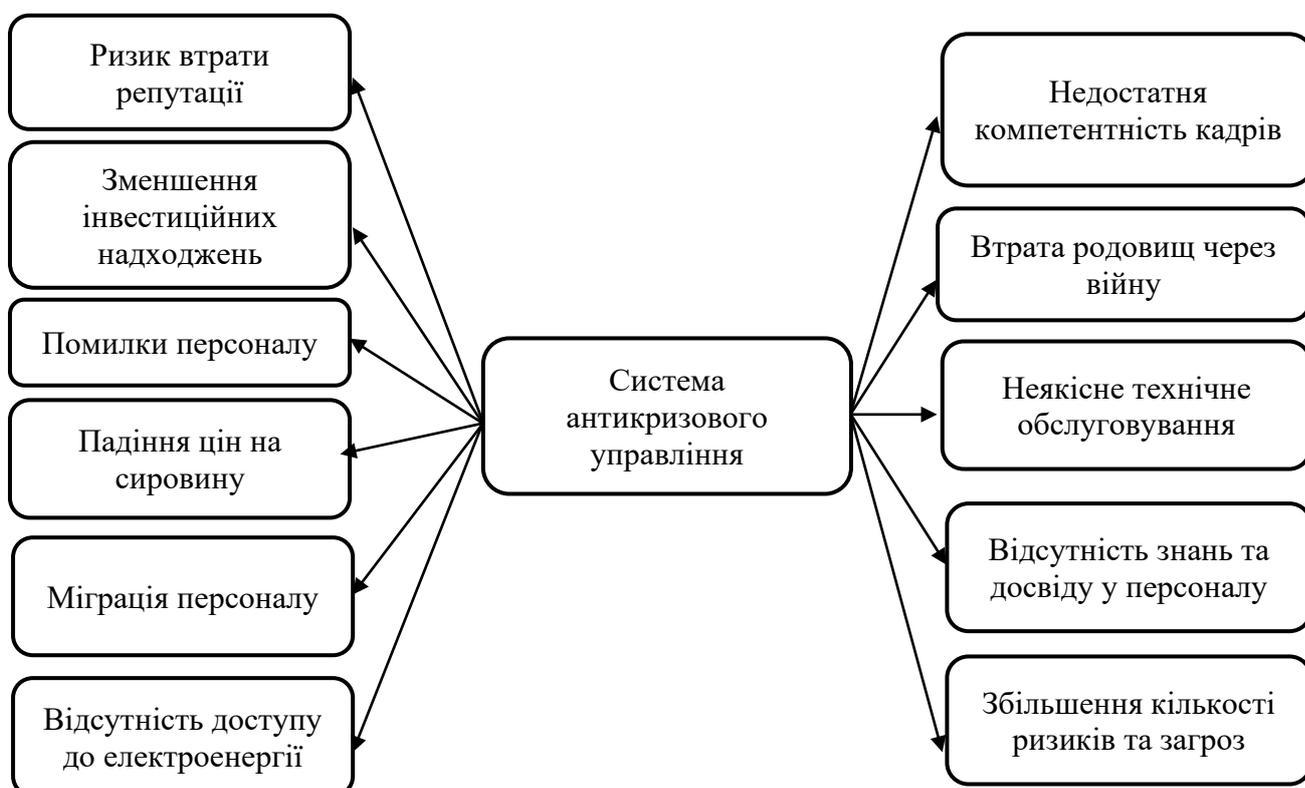


Рисунок 2.9 – Аналіз системи антикризового управління методом «краватка-метелик» для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Було обрано даний метод, тому що він легкий в використанні, зрозумілий, а також допомагає схематично відобразити проблеми, які можуть виникнути на Філії

УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». Після проведення такого аналізу менеджменту слід приділити увагу факторам формування ризикових подій, щоб спрогнозувати та нейтралізувати негативні наслідки.

Неорганізованість системи антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» являється актуальною та є найголовнішим фактором дестабілізації безпеки його існування (рисунок 2.10).

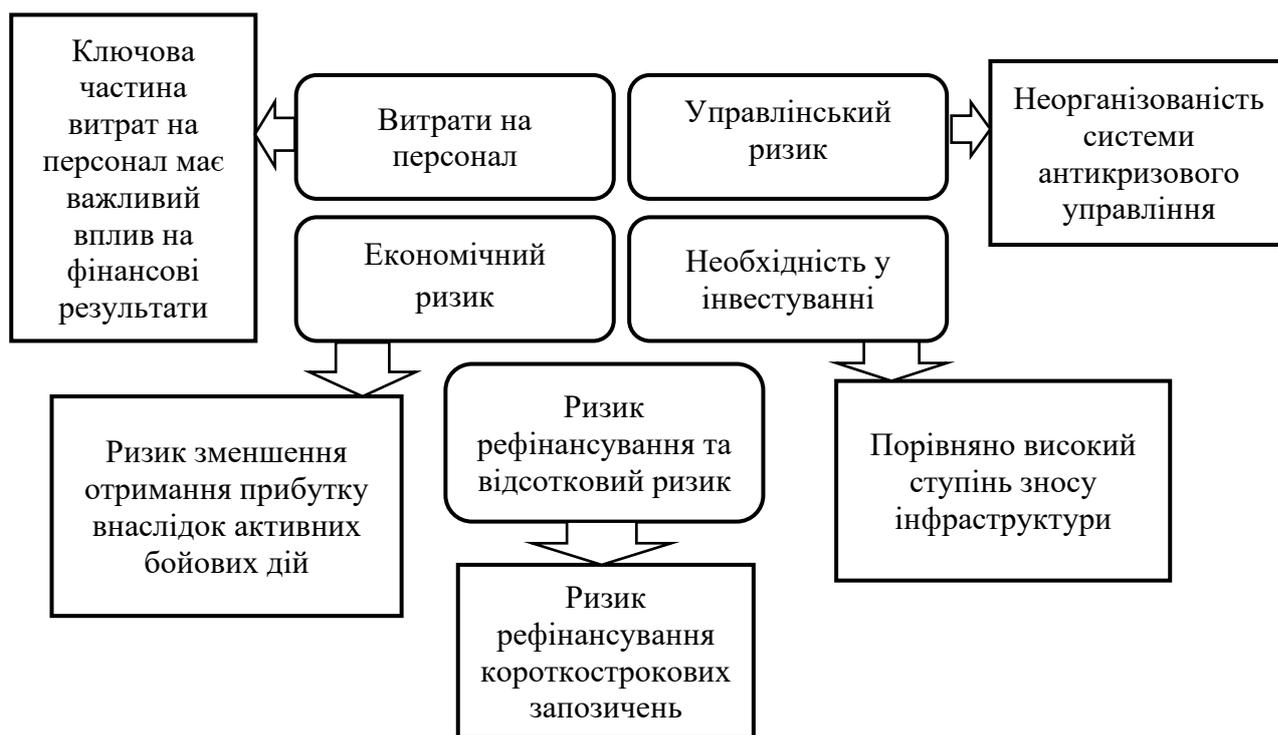


Рисунок 2.10 – Головні ризики Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» ризик слабкості та неорганізованості системи антикризового управління являється пріоритетним спрямуванням для аналізу. Ключовими факторами даного ризику виступають: необґрунтовано прийняті рішення, відсутність структурованої системи антикризового управління, відсутність комунікації між підрозділами з приводу ризиків, недостатність знань та навичок персоналу.

Для більшого розуміння економічного становища Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» було проаналізовано ряд чинників та створено SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена і потужна система видобування та транспортування сировини. 2. Підвищення клієнтоорієнтованості як складової частини стратегії товариства. 3. Підвищення рівня соціальної відповідальності перед усіма стейкхолдерами. 4. Формування нових та удосконалення існуючих взаємовідносин із організаціями та установами області (бізнес-організаціями, громадськими організаціями, навчальними закладами тощо). 5. Введення в загальну стратегію діяльності товариства антикризового управління. 6. Впровадження інновацій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата родовищ та мінування полів. 2. Довготривала війна з росією. 3. Втрата компетентних та кваліфікованих кадрів робітничих професій. 4. Розвиток альтернативних джерел енергії – розвиток та поширення «зеленої енергетики». 5. Відсутність інвестицій та підтримки з боку держави. 6. Недостатнє фінансування, в результаті, це призводить до затримки завершення усіх проектів.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Безперервний попит на продукцію. 2. Наявність проектів, що відіграють соціальне спрямування, а саме проведення консультаційних та роз'яснювальних, робіт з приводу тонкостей споживання газу для населення, підвищення кваліфікації працівників аварійно-диспетчерських служб тощо. 3. Значні можливості товариства виходячи з його обсягу та ролі у області, наприклад партнерство з громадськими організаціями, ЗМІ. 4. Мережевий характер товариства надає можливість об'єднання у реалізації соціально відповідальної діяльності, обмін досвідом. 5. Кваліфікований персонал та створення нових робочих місць. 6. Потужний ресурсний потенціал. 7. АТ «Укргазвидобування» являється підприємством натуральної монополії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість природних ресурсів. 2. Дефіцит можливості впливу на встановлення рівня тарифу, який являється ключовим фактором у формуванні доходної частини. 3. Податкове навантаження. 4. Слабкість та неорганізованість системи антикризового управління.

Провівши SWOT-аналіз, можна стверджувати, що Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має достатньо стійкі позиції, але і має проблеми, які необхідно вирішити для отримання нових конкурентних переваг.

В результаті проведення SWOT-аналізу для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства,

загрози та його можливості. За наведеними даними можна зробити висновок, що Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має значну кількість сильних сторін, за рахунок яких можна втілити в життя можливості та оминати деякі загрози, окрім того якщо реалізація можливостей дають змогу боротися зі слабкими сторонами.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Можливості + Сильні сторони = 13	Загрози + Сильні сторони = 13
Можливості + Слабкі сторони = 10	Загрози + Слабкі сторони = 10

Отже, після SWOT-аналізу можна визначити стратегії товариства та обрати найбільш вигідну для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Можливі стратегії Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Стратегія зростання	Стратегія утримання позицій
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації

Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» знаходиться в полі «сильні сторони і загрози», відповідно дане товариство реалізує стратегію утримання позицій, яка використовується для нарощування обсягів продаж, через розширення своїх родовищ, використання інновацій з метою забезпечення економічної, соціальної та екологічної безпеки, а також підвищення показників ефективності виробництва.

Наступним етапом дослідження є аналіз перешкоди для запровадження ефективної системи антикризового управління Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» (рисунок 2.11).

Виявлені бар'єри в напрямку ефективного антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», дали змогу зрозуміти, що найбільш вагомими перешкодами являються дефіцит комунікабельності між функціональними відділами в сегменті управління, відсутність корпоративної культури антикризового управління та недосконалість отримуваної інформації з приводу ризиків.

Аналіз інноваційної активності показує, що Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» займає активну позицію у питаннях залучення новітніх технологій на український ринок, застосовує провідні підходи та сучасні технології для розкриття потенціалу нових ділянок та підвищення ефективності розробки наявних родовищ.

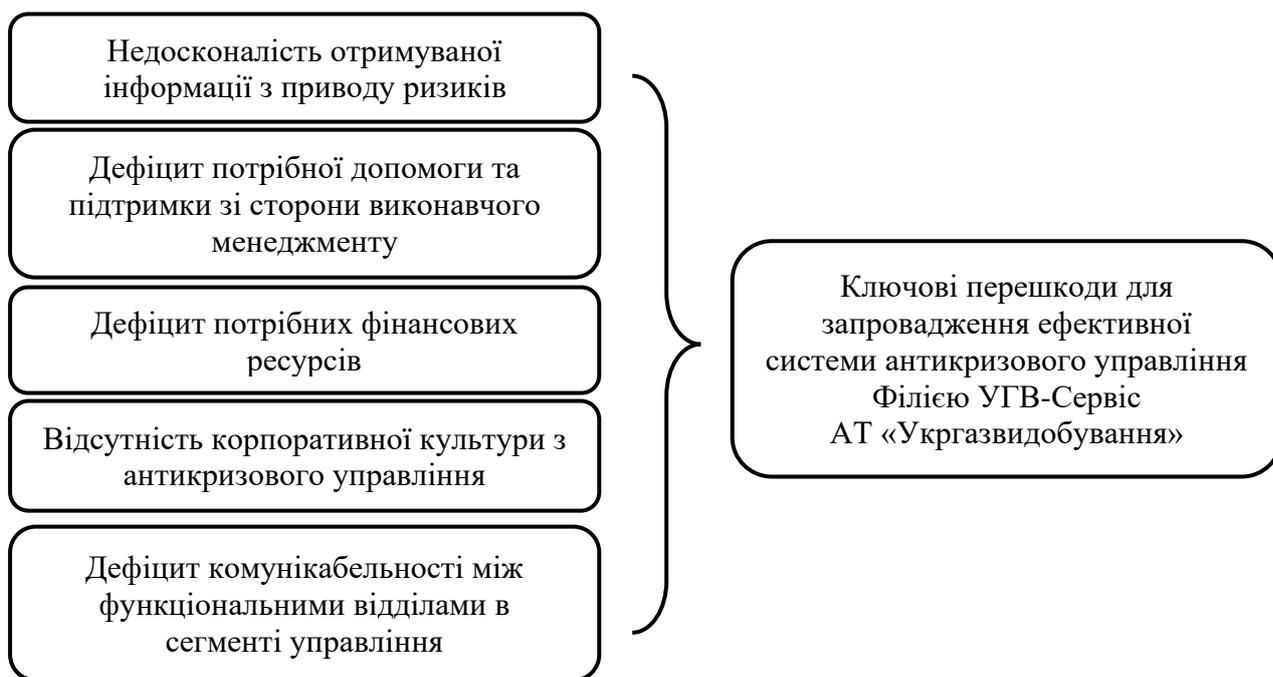


Рисунок 2.11 – Перешкоди в напрямку створення ефективної системи антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» в межах політики досягнення кліматичної нейтральності реалізує проекти з декарбонізації та досліджує можливості виробництва зелених енергоносіїв.

Центром науково-технічної компетенції з впровадження інноваційних технологій в АТ «Укргазвидобування» є Український науково-дослідний інститут природних газів (УкрНДІгаз).

Фахівці інституту крім надання наукового супроводу під час впровадження нових технологій та зелених проектів, забезпечують науковою, проектною і нормативною документацією повний цикл виробничої діяльності Укргазвидобування.

Структура інституту налічує:

31 науковий відділ;

дві лабораторії з високотехнологічним обладнанням та вимірювальними приладами;

один проектний підрозділ.

Також з 2023 року АТ «Укргазвидобування» почав застосовувати нову для України технологію басейнового аналізу та моделювання вуглеводневих систем для пошуку та розвідки вуглеводнів. Басейновий аналіз і моделювання вуглеводневих систем осадових басейнів поєднує сейсмічну, геологічну, геохімічну та стратиграфічну інформацію для динамічного моделювання еволюції осадових басейнів. Просторові моделі є динамічними, а це означає, що вони забезпечують повний опис і симуляцію структурної еволюції, історії зміни температури та тисків, що мають визначальний вплив на генерацію, міграцію та накопичення вуглеводнів впродовж геологічного часу від десятків до сотень мільйонів років. Технологію басейнового моделювання активно використовують ExxonMobil, Shell, BP – провідні міжнародні нафтогазові компанії, для прогнозування та планування процесів розвідки та розробки.

На основі аналізу просторових динамічних 4D-моделей вуглеводневих систем АТ «Укргазвидобування» зможе прогнозувати ризики, розраховуватиме економіку проектів та ухвалюватиме рішення щодо виробничих планів, зокрема буріння нових свердловин. Також АТ «Укргазвидобування» планує використовувати басейновий аналіз для оцінювання нафтогазового потенціалу

ділянок Чорного моря, пошуків вуглеводнів у Карпатському складчастому поясі та довивчення ліцензійних ділянок у Дніпровсько-Донецькому басейні.

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз показників фінансової стійкості Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. Коефіцієнт економічної незалежності мав тенденцію до збільшення, але він не досягає нормативного значення, адже складає 0,08 при нормативному 0,5. Така ситуація свідчить про недостатню кількість власних коштів Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», які направлені на формування активів товариства.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників фінансової стійкості Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

Показники	Норма- тив	2020	2021	2022	Відхилення (+,-) 2022 від	
					2020	2021
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	-0,13	0,02	0,08	0,22	0,06
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	1,13	0,98	0,92	-0,22	-0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	-7,49	41,40	12,05	19,53	-29,36
Коефіцієнт фінансування	> 1	-0,12	0,02	0,09	0,21	0,07
Коефіцієнт заборгованості	< 1	-7,87	38,52	10,52	18,39	-28,01
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	-5,76	-6,53	-6,00	-0,24	0,53
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-3,75	-3,91	-3,38	0,37	0,53
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	6,70	-32,17	-8,52	-15,22	23,64
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	-1,61	0,65	0,35	1,96	-0,31
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,93	0,95	0,95	0,02	0,00

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу мав тенденцію до зниження, так у 2022 році він знизився на 0,06 пунктів, що свідчить про зменшення частки залучених коштів у формуванні активів Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Коефіцієнт заборгованості у 2022 році склав 10,52 пункти, що на 9,52 вище за нормативний показник. Це свідчить про те, що більшу частину саме позикових коштів Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» залучає для фінансування своєї поточної діяльності на 1 гривню власних.

Коефіцієнт забезпеченості запасів також нижче норми, становить у 2022 році -6,0 пунктів, а у 2021 році становив 6,53 пункти. Його збільшення – це позитивний результат, оскільки показує, збільшення фінансування матеріальних засобів за рахунок власного обігового капіталу.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз показників платоспроможності (ліквідності) Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». Так, розрахунок коефіцієнта покриття показав, що він нижче норми і у 2022 році становив 0,25, що менше за нормативний показник на 0,75 пунктів. Тобто на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» поточні зобов'язання не забезпечуються завдяки власним джерелам.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	2020	2021	2022	Відхилення (+,-) 2022 року від	
					2020	2021
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	0,23	0,21	0,25	0,02	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,08	0,09	0,11	0,03	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Коефіцієнт швидкої ліквідності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. також протягом досліджуваного періоду був нижчим за нормативне значення, що є негативною тенденцією, яка свідчить про неможливість погасити за рахунок поточних активів поточні зобов'язання. При чому ріст цього показника на 0,03 та на 0,02 пункти у 2020 році і у 2021 році порівняно з 2022 роком показує, що відбувалось зростання невиправданої дебіторської заборгованості і вказує на серйозні фінансові проблеми Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Коефіцієнт абсолютної ліквідності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. показав, що невелику частину короткострокових позикових зобов'язань товариство може погасити негайно. Також варто додатково провести аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості.

Таблиця 2.9 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	-2724188,77	-3017057,37	-3212955,14
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	-2473195,64	-2840841,42	-3013130,74
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	-2473195,64	-2840841,42	-3013130,74
Запаси – Н4	473024,10	461869,50	535389,59
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-3197212,87	-3478926,86	-3748344,73
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-2946219,74	-3302710,92	-3548520,33
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	-2946219,74	-3302710,92	-3548520,33

Розрахунки показали, що $E1, E2, E3 < 0$ на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» протягом досліджуваного періоду, а отже товариство має кризове фінансове положення. Саме тому підприємству слід формувати ефективну систему антикризового управління, використовуючи новітні розробки та впроваджувати інновації з метою покращення свого фінансового стану.

Отже, аналіз системи антикризового управління методом «краватка-метелик» для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» показав її неорганізованість та є найголовнішим фактором дестабілізації безпеки його існування. Виявлено, що ключовими факторами ризику для товариства виступають: необґрунтовано прийняті рішення, відсутність структурованої системи антикризового управління, відсутність комунікації між підрозділами з приводу ризиків, недостатність знань та навичок персоналу. Виявлені бар'єри в напрямку ефективного антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», дали змогу зрозуміти, що найбільш вагомими перешкодами являються дефіцит комунікабельності між функціональними відділами в сегменті управління, відсутність корпоративної культури антикризового управління та недосконалість отримуваної інформації з приводу

ризиків. Розрахунки показали, що $E1, E2, E3 < 0$ на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» протягом досліджуваного періоду, а отже товариство має кризове фінансове положення.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. АТ «Укргазвидобування» – це дочірнє підприємство НАК «Нафтогаз України», яке щорічно забезпечує видобуток газу у розмірі не нижчому за 13,45 млрд м³. Обсяг випуску готової продукції для споживачів склав: 140 тис. тонн бензинів, 75 тис. тонн дизпалива, 144 тис. тонн скрапленого газу. Також до складу групи АТ «Укргазвидобування» входять сервісні філії БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, САРС «Лікво» та Укргазспецбудмонтаж. Філія УГВ-Сервіс виконує операції з інтенсифікації видобутку на родовищах Укргазвидобування: капітальний ремонт свердловин (КРС), операції з колтюбінгу, операції з гідравлічного розриву пластів (ГРП) та має у своєму розпорядженні 35 верстатів КРС, сім флотів колтюбінгу та один флот ГРП.

2. Дослідження показало, що відбувається поступове нарощення власного капіталу, є позитивна тенденція до росту сукупного капіталу та нематеріальних активів, що свідчить про активну політику забезпечення сталості функціонування товариства. Але при цьому протягом досліджуваних років відбувається зменшення фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати, зниження рентабельності продукції, капіталу, збільшується коефіцієнт зносу основних засобів, а коефіцієнт оновлення має плавний ріст. Найголовнішим є те, що за 2022-2022 роки на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» не було чистого прибутку, лише збитки від діяльності, у 2023 році вони становили -677653,46 тис. грн., у 2022 році -317874,52 тис. грн. (на 113 % більше за 2022 рік), а у 2021 році -309732,636 (на 118 % більше за 2022 рік).

3. Аналіз системи антикризового управління методом «краватка-метелик» для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» показав її неорганізованість та є найголовнішим фактором дестабілізації безпеки його існування. Виявлено, що ключовими факторами ризику для товариства виступають: необґрунтовано прийняті рішення, відсутність структурованої системи антикризового управління, відсутність комунікації між підрозділами з приводу ризиків, недостатність знань та навичок персоналу. Виявлені бар'єри в напрямку ефективного антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», дали змогу зрозуміти, що найбільш вагомими перешкодами являються дефіцит комунікабельності між функціональними відділами в сегменті управління, відсутність корпоративної культури антикризового управління та недосконалість отримуваної інформації з приводу ризиків. Розрахунки показали, що $E1, E2, E3 < 0$ на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» протягом досліджуваного періоду, а отже товариство має кризове фінансове положення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЄЮ УГВ-СЕРВІС АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

3.1 Напрями удосконалення антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Система антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має виступати як систематизований та логічний комплекс, який можна задіяти та використати для обрання напряму подальшого покращення діяльності підприємства, максимізації ефективності бізнес-процесів, отримання гарантованої результативності. Таким чином, системі антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» необхідно бути інтегрованою в регулярну діяльність підприємства та відповідати стратегії розвитку як самого товариства, так і материнської компанії.

На сьогодні впровадження системи антикризового управління являється досить важким процесом, потребує зміни звичайних методів управління та комунікацій, оскільки протидія ризикам передбачає формування відкритої системи для всіх співучасників починаючи від операційного персоналу, фахівців, топ-менеджменту Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» до контролюючих органів та консультантів за межами підприємства.

З націленістю впровадження результативної системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», яка зобов'язана проявляти свою сутність через системний та комплексний захід ідентифікації, аналізу, оцінювання та забезпечення управління ризиками у всіх областях діяльності товариства пропонується провести реалізацію наступних заходів:

проведення аналізу головних теоретичних підходів з приводу антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»;

проведення аналізу актуального розвитку галузі та її нормативно-законодавчої основи;

проектування та запровадження бізнес-процесу з антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»;

формування методичних основ з антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»;

здійснення внутрішнього навчання персоналу з антикризового управління;

побудова інформаційного корпоративного комплексу;

застосування інновацій у системі антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»;

затвердження провідних показників ефективності реалізації антикризового управління товариством.

Рекомендується розглянути потенційні типи систем антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» та ключові критерії, які допоможуть обрати оптимальний тип системи (табл. 3.1).

Для діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» оптимальніше підходить централізована система антикризового управління, так як у неї більше переваг. Формування та чергове функціонування системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має обов'язково здійснюватися з виконанням відповідних принципів та вимог.

При побудові системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» потрібно брати до уваги певні вимоги. Розглянемо кожну з них окремо.

В першу чергу має бути збалансоване впровадження та координація системи антикризового управління з загальною системою управління діяльністю Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 3.1 – Критерії для вирішення та оптимізації типу системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Критерії	Доцільність створення централізованої системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»	Доцільність створення децентралізованої системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»
Види ризиків	Підприємницьку діяльність охоплюють будь-які види ризиків, які виникають в різних областях.	Здебільшого, кілька головних видів ризиків мають вплив на результати підприємницької діяльності.
Економічна доречність	Доречно впровадження підрозділу з антикризового управління. Витрати на побудову та функціонування підрозділу з антикризового управління являтимуться меншими за наслідки від їх діяльності на підприємстві.	Недоречно, оскільки витрати на побудову та функціонування підрозділу з антикризового управління являтимуться більшими за наслідки від їх діяльності на підприємстві.
Об'єм діяльності: валовий дохід, тис. грн.	Більше 70 000	Не більше 70 000
Кількість робітників, чол.	Більше 250	Менше 250
Асортимент та номенклатура сировини	Величина і організація асортименту представляють задовільну ширину та глибину.	Величина і організація асортименту представляють невелику ширину та глибину.
Рівень завоювання ринку	Проведення операцій на зовнішньому та внутрішньому ринках.	Проведення операцій на внутрішньому ринку.

По-друге, компоненти системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» мають бути розташовані в вигідних взаємозв'язках та взаємодії один з одним, якості яких мають напрямок на здобуття відповідного сконцентрованого позитивного результату;

По-третє, можливість якісного процесу розвинення системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», як по вертикалі, а саме, використання нових інноваційних заходів, так і по горизонталі.

Головними принципами успішності впровадження та реалізації системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» виступають:

- планування чітко затверджених цілей антикризового управління;
- формування об'єктивних ступенів процесу антикризового управління та повна діагностика операцій на кожному з них;

грунтовно сформована та оприлюднена в відкритому форматі методика оцінювання ступеню ризиків;

узгоджене та об'єктивне обрання інструментів антикризового управління; регулювання найбільш належної рівноваги «цілі-кадри-ресурси» при реалізації системи антикризового управління;

абсолютне забезпечення всіх процесів та відділів якісною інформацією;

розробка продуктивних механізмів мотивації для персоналу;

належне бюджетування процесу антикризового управління.

При впровадженні системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» зможе виявити відповідні типи витрат, зображених на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Види витрат при впровадженні системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Однак при витратах на впровадження системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» отримає відповідні вигоди та переваги, такі як:

мінімізація збитків в результаті виникнення ризикованих ситуацій;

зменшення витрат від затримки діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» в цілому, які спричинені зовнішнім втручанням у процес транспортування нафти і газу;

максимізація отримання прибутку через фактор ефективного застосування заходів оптимізації ризиків;

зниження експлуатаційних витрат Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» за допомогою зростання продуктивності праці персоналу завдяки поліпшенню ступеню інформованості;

завдяки впровадженню системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» відбудеться зменшення накладних витрат.

Якість впровадження системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» окреслює організацію та прийняття управлінських рішень, укріплятиме систему поведінки персоналу на неочікувані події, забезпечить покращення оперативності вибору заходів щодо оптимізації ризиків.

При впровадженні системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» відбудеться зниження помилок в ситуації організації та прийняття управлінських рішень, мінімізація затрат на пошук та обробку інформації потрібної для прийняття об'єктивних управлінських рішень.

Створена ефективна система антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» забезпечить розвиток знань персоналу, який відбуватиметься значно інтенсивніше, формуватиметься заохоченість персоналу в підвищенні кваліфікації, побудові сприятливого клімату та атмосфери безпеки кадрів.

Отже, пропонується запровадити систему антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», щоб вона стала ключовим елементом системи управління діяльністю товариства в цілому, яка спроможна максимізувати

ефективність його діяльності специфіці непередбаченості його зовнішнього та внутрішнього середовищ. Загалом, впровадження системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має гарантувати високу результативність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних завдань. Зазначено, що для побудови ефективної системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» потрібно виконувати відповідні принципи та вимоги, відповідати провідним критеріям успішності при запровадженні та реалізації системи антикризового управління.

3.2 Реалізація антикризових інноваційних заходів на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

На основі попередніх результатів нашого дослідження зазначимо, що під інновацією в антикризовому управлінні розуміємо капіталовкладення у розвиток персоналу, техніки, технології, науки тощо. Саме тому пропонуємо в антикризовому управлінні Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» використовувати такі види інновацій:

- процесні;
- продуктові;
- аллокаційні.

До процесних інновацій Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» відносяться нововведення у взаємодії товариства з зовнішнім середовищем, процеси управління рухом матеріальних запасів, грошових коштів на підприємстві, загальним менеджментом, а також технологічними процесами.

Продуктові інновації Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» полягають у виборі й освоєнні нових видів діяльності, продуктів. Такі інновації можуть бути реалізовані власними силами товариства.

Об'єктами аллокаційних інновацій Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», які реалізуються через реструктуризацію або реорганізацію підприємства, можуть бути різні структурні елементи (рисунок 3.2).

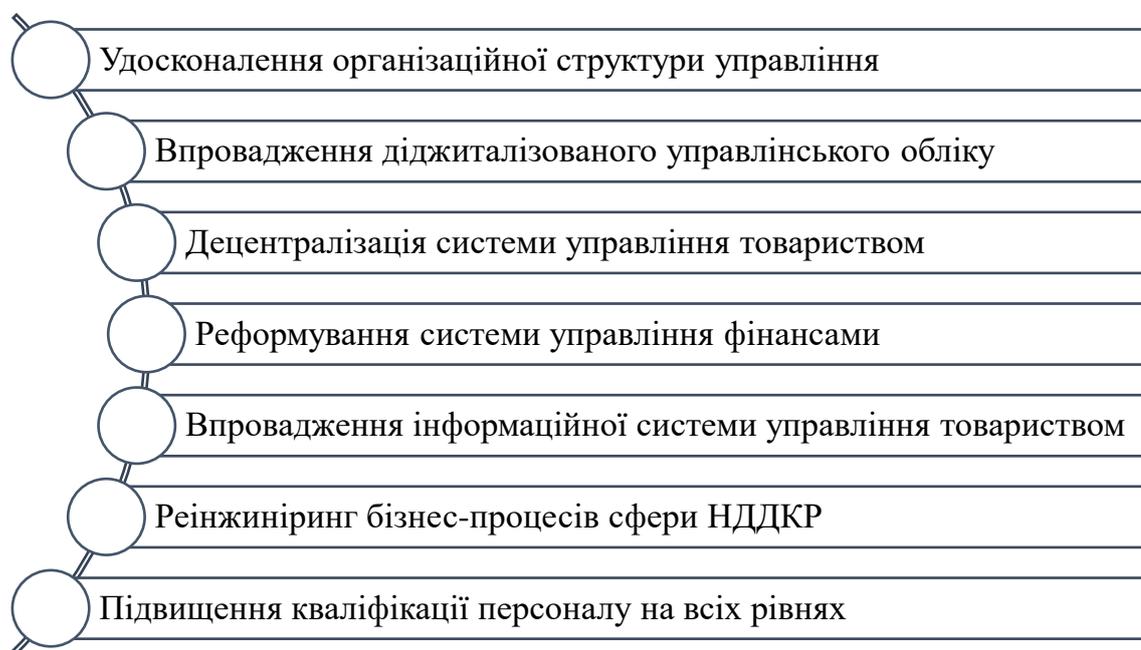


Рисунок 3.2 – Об'єкти аллокаційних інновацій в системі антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Підприємство досягає успіху лише за умов послідовного і неухильного розвитку, тобто набуття нової якості, що визначає сталість життєдіяльності організації. Послаблення позицій Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» на ринку, зниження конкурентоспроможності, фінансової стійкості, як правило, пов'язане з відсутністю інноваційних процесів, і як вже було доведено раніше, для антикризового управління найважливішими є комбіноване використання продуктових, процесних та реорганізаційні інновацій з метою побудови ефективної системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». Можливі види застосовуваних інновацій в антикризовому управлінні Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» наведені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні види інновацій в антикризовому управлінні Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Вибір конкретного набору інновацій в структурі антикризових заходів для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» обумовлюється насамперед типом обраної стратегії:

якщо менеджмент товариства обирає адаптивну стратегію, вона має передбачати використання інновацій як відповідну реакцію на зміну ринкових умов в цілях збереження своїх позицій на ринку;

обираючи конкурентну стратегію, менеджмент товариства передбачає використання інновацій для досягнення успіху, засобу отримання конкурентних переваг.

Адаптивну стратегію характеризує концентрація зусиль на часткових змінах, додаткових поліпшеннях існуючих продуктів, ринків, технологій, що часто йдуть

в руслі традиційних для даної організації шляхів досягнення успіху. Адаптивні організації можуть продовжувати свій звичний шлях, що привів їх у минулому до успіху, лише в тому ступені, в якому конкурентні умови залишаються відносно статичними. Але коли ці умови різко змінюються, адаптивний підхід не дає можливості критично переоцінювати методи вирішення проблем, в чому і полягає його небезпека, адже щоб інновація була схвалена, вона має сприйматись як засіб усунення відхилень від намічених результатів, до яких прагне Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», а персонал має бути залученим до прийняття рішень про нововведення, що сприятиме поліпшенню психологічного клімату в колективі.

На успіх впровадження зазначених видів інновацій в антикризовому управлінні прямий має внутрішнє середовище Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». До факторів впливу внутрішнього середовища слід віднести:

- відношення Топ-менеджменту до інновацій;
- наявність ініціативних можливостей та творчих груп працівників;
- наявність підрозділів по удосконаленню продуктів і процесів;
- наявність резервів виробничого, фінансового та інших видів потенціалу товариства;
- ступінь розвитку інноваційної інфраструктури;
- простота та відсутність бар'єрів у взаємовідносинах між підрозділами і співробітниками тощо.

Загальновідомо, що інновації потребують залучення значних ресурсів, які в умовах кризи у Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» є обмеженими. А отже, необґрунтовані нововведення, самі можуть стати причиною появи кризових явищ на товаристві, поглиблення вже існуючих проблем. Саме тому, ТОП-менеджменту Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» необхідно визначати вид локальної кризи із обранням того виду інновацій, що дозволить товариству справитися з кризовою ситуацією (табл. 3.2) [23].

Таблиця 3.2 – Використання інновацій в антикризовому управлінні Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» залежно від типу кризи

Вид локальної кризи	Вид інновацій
Криза збуту	Продуктові інновації
Фінансова криза	Організаційно-управлінські інновації
Криза постачання	Процесні інновації
	Продуктові інновації
Виробнича криза	Продуктові інновації
	Технологічні інновації

Якщо оцінити різні види інновацій за їх окупністю та доступністю відносно стартових інвестицій, то їх можна ранжувати для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» наступним чином:

процесні нововведення є найбільш доступними, оперативними;

продуктові виступають середньостроковими і не потребують значних капіталовкладень;

реорганізаційні інновації – найбільш довгострокові і дорогі. Отже, можна сказати, що в середньостроковому періоді впровадження продуктивних інновацій вважається для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» найоптимальнішим. Таким чином, використання інновацій в антикризовому управлінні спроможне не лише зменшити витрати та підвищити якість роботи, а й створює базис для подальшого інноваційного розвитку Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Варто також зазначити, що на інноваційну діяльність Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» значною мірою впливають технологічні, науково-технічні, організаційно-управлінські, інформаційно-комунікативні, політико-правові фактори. Визначення їх сукупності і рівня впливу може стати базисом для побудови системи антикризового управління.

Адже як було визначено раніше, концептуальною основою забезпечення стабільності функціонування товариства в умовах динамічного економічного середовища, що перебуває під впливом множини ризиків та загроз, має стати науково обґрунтована інноваційна стратегія, що закладається в основу майбутньої антикризової програми.

Перш ніж вибрати ту чи іншу інноваційну стратегію, ТОП-менеджменту Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» необхідно оцінити та проаналізувати як поточну готовність підприємства до впровадження інновацій, так і прогнозовану ефективність освоєння підприємством нововведень, тобто величину інноваційного потенціалу. Антикризове управління, що ґрунтується на інноваційних перетвореннях, є економічно, соціально та фінансово ефективнішим способом подолання збитків порівняно з економією витрат і має бути вирішальним у забезпеченні беззбиткового функціонування Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Політика антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», має бути орієнтована на подолання кризових ситуацій та запобігання їх появі у майбутньому і передбачати такі заходи як:

- постійне здійснення моніторингу фінансового стану підприємства з метою вчасного виявлення кризових явищ;

- використання найбільш дієвих заходів із фінансової стабілізації підприємства;

- вдосконалення управління фінансами на основі комплексу інноваційних заходів;

- впровадження або активізацію вже існуючих інноваційних процесів в усіх напрямках господарської діяльності підприємства (впровадження нових методів виробництва, проведення реорганізації системи управління підприємством, розширення кола джерел фінансування).

Активізація інноваційного напрямку формування антикризової програми Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» вбачається у необхідності диференціації інструментів управління шляхом виділення можливостей підприємства в її реалізації. Оскільки засоби управління забезпечують цілеспрямованість усього комплексу антикризового управління, вони потребують першочергового застосування, відповідно для цього необхідно обґрунтувати подальшу місію та систему цілей товариства, яке потребує втручання для подолання кризи чи її виникнення, що забезпечить спрямованість антикризової програми.

Детальне обґрунтування цих аспектів забезпечить вибір та формування стратегічних напрямків розвитку ринкових інноваційних можливостей Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», здатних забезпечити отримання належних фінансово-економічних результатів для стабілізації свого становища, що у свою чергу, потребує формування відповідної фінансової основи, враховуючи невизначеність інноваційного середовища.

Побудова антикризової програми Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» як складової механізму антикризового управління передбачає розроблення і затвердження планового документа, в якому визначено цілі та завдання, доцільні для досягнення в планованому періоді, а також методи їх виконання (табл. 3.3).

Сучасний етап діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» в системі антикризового управління вимагає використання новітніх технологій, якими на сьогодні є цифрові технології. Метою використання цифрових інструментів є подолання кризової ситуації, створення нових каналів продажів і рішень, які генерують новий чистий прибуток і призводять до зростання вартості товариства.

Використання діджитал-технологій є ключовою рисою, яка вирізняє успішний бізнес на будь-якому етапі його життя. У процесі свого розвитку підприємства використовують все більшу кількість новостворених хмарних сервісів і систем, поступово розширюючи цей набір з метою прискорення та спрощення бізнес-процесів. Саме тому діяльність Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має базуватися на процесах поєднання розумного обладнання та всіх систем підприємства: кожен об'єкт отримує свою цифрову модель і забезпечує передачу даних.

Подолання кризи на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» можливе завдяки використанню діджитал-технологій, проте залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища товариства. Удосконалення організаційної структури, бізнес-моделі та кадрового потенціалу залишається в компетенції самого підприємства.

Таблиця 3.3 – Побудова антикризової програми Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Характеристики антикризової програми	Складові антикризового управління		
	Менеджмент попередження	Менеджмент порятунку	Менеджмент відновлення
Мета	Недопущення нестабільного стану та кризової ситуації	Недопущення банкрутства	Вихід з нестабільного стану та стабілізація ситуації
Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фази	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
Основні розділи антикризової програми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна характеристика кризи, основних ризиків і загроз, що її спричинили та проблем, які потребують вирішення. 2. Цільові параметри антикризового процесу. 3. Обмеження антикризового процесу (час, інформація, витрати). 4. Перелік антикризових заходів із визначенням детального плану-графіку реалізації кожного з них. 5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію антикризової програми відновлення. 6. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації антикризової програми. 		
Складові оцінювання кризової ситуації	питома вага інтелектуальної власності у загальній вартості майна підприємства; питома вага персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт впровадження нових видів продукції; коефіцієнт стійкості інноваційного зростання, тощо	чиста дисконтована вартість; внутрішня норма прибутковості; період окупності	потенціал інноваційного продукту
Методи планування інноваційних заходів	сценарний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарій); стратегічний контролінг		

Виходячи з вище викладеного, визначимо особливості антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» з метою забезпечення стійкого становища на ринку та стабільних фінансових результатів; застосування найбільш ефективних управлінських інструментів вибору оптимальних заходів при усуненні фінансових труднощів і розв'язанні поточних проблем; прискоренні реакції на істотні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища; впровадження

інновацій бізнес-процесів; введення в дію механізмів антикризової стійкості, які дозволять вибратися із кризи з найменшими втратами (рис. 3.4).

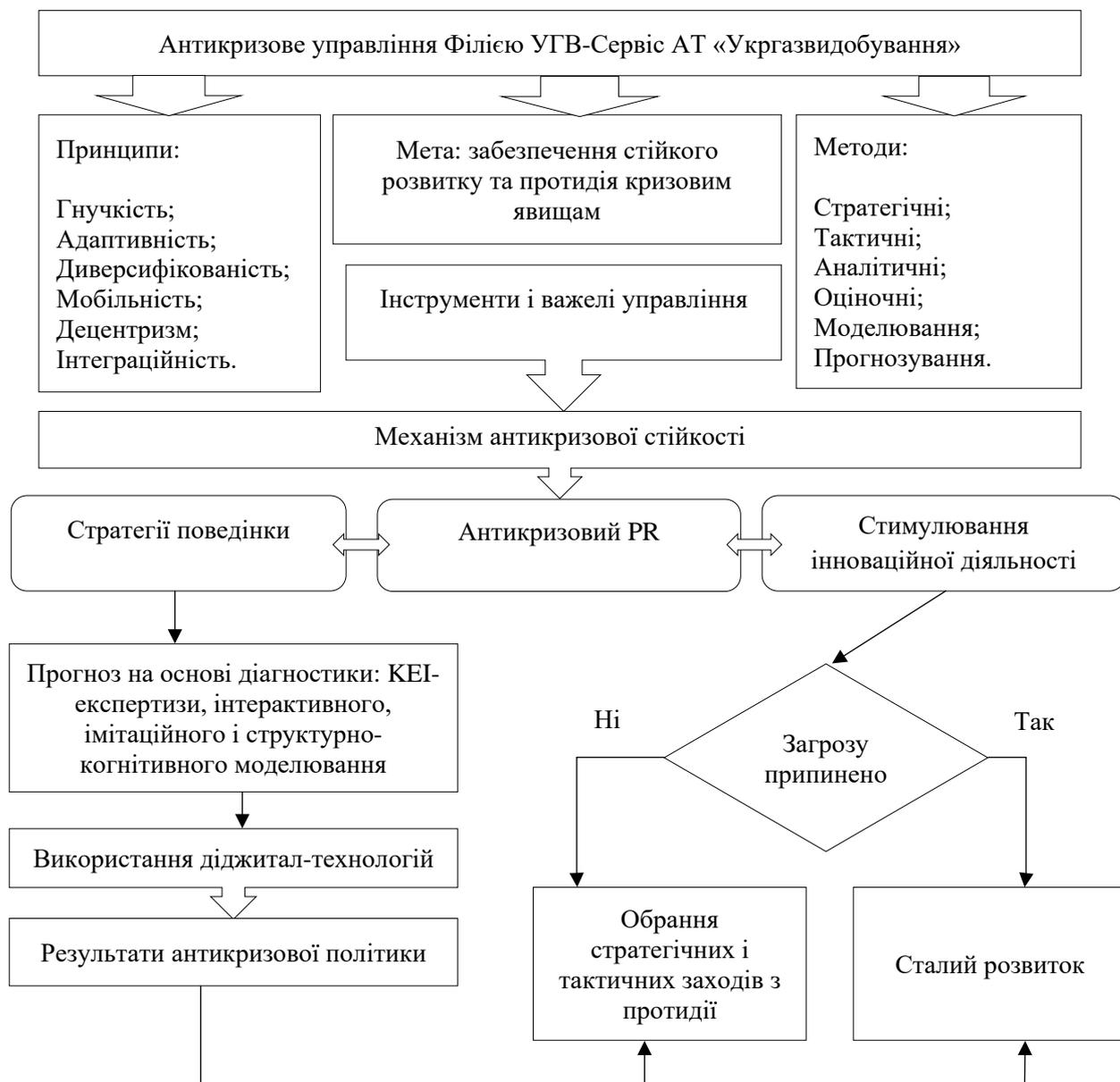


Рисунок 3.4 – Концептуальна схема антикризового управління Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» з використанням діджитал-технологій

Як видно із рисунку основна роль в системі антикризового управління Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» відводиться механізмам антикризової стійкості, стратегії поведінки, стимулюванню інноваційної діяльності, інструментарію вибору оптимальних ургентних та надзвичайних заходів. Цей механізм виступає сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на

розробку і впровадження стратегічних та оперативних заходів, побудованих на принципах сталості для своєчасного запобігання кризовим явищам та виходу із кризового стану Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». Вважаємо, що удосконалення традиційного та успішне застосування інноваційного інструментарію антикризового управління дозволить не тільки зняти стрес загрози наслідків кризи за рахунок стабілізації темпів росту виробництва, а й значною мірою позбавитись від фінансової залежності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» завдяки ефективному використанню власного потенціалу, прискорить вихід з кризи завдяки зростанню прибутків та забезпечить економічний розвиток.

Отже, проведене дослідження показало, що основним завданням антикризового управління Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» є комплексна стабілізація фінансового стану товариства в короткостроковий період за рахунок фокусування на двох напрямках: скорочення статей витрат і збільшення прибутку для подальшого його розвитку за рахунок використання інновацій в антикризовому управлінні. Виявлено, що доцільно застосовувати три типи інновацій: продуктових, процесних та реорганізаційних. Найбільш доцільними для впровадження на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» можна вважати продуктові інновації, оскільки вони не потребують значних капіталовкладень та можуть бути відносно швидко реалізовані. Також побудована антикризова програма для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» та запропонована концептуальна схема антикризового управління з використанням діджитал-технологій.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Розуміння особливостей розвитку кризи на різних етапах життєвого циклу Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» є необхідною умовою для пошуку

ефективних інструментів антикризового управління. Першочергові заходи на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» мають бути спрямовані на фінансову стабілізацію і послідовно здійснюватися в два етапи:

по-перше, усунення неплатоспроможності;

по-друге, відновлення фінансової стійкості.

Усунення неплатоспроможності може і повинно здійснюватися заходами, не прийнятними з позиції звичайного управління, адже антикризове управління допускає будь-які втрати за рахунок яких можна добитися відновлення платоспроможності товариства сьогодні. Реалізація такого завдання здійснюється перш за все через переведення активів Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» в грошову форму. До основних заходів антикризової програми слід віднести:

продаж короткострокових фінансових вкладень (грошові кошти на строкових депозитних рахунках банків, акції, облігації, процентні облігації державних та місцевих позик тощо);

продаж дебіторської заборгованості (специфіка цього заходу полягає в тому, що такий продаж здійснюється зі значним дисконтом, який може бути значно більшим, чим представляється Топ-менеджменту товариства);

продаж інвестицій (деінвестування) – може реалізовуватися або через зупинку інвестиційних проєктів, що ведуться, з продажем об'єктів незавершеного будівництва і невстановленого устаткування, або через ліквідацію участі в інших підприємствах (продаж долі в уставному капіталі). Навіть якщо такий проєкт має стратегічне значення для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», але горизонт, коли він почне давати віддачу не співпадає з межами горизонту антикризового управління, він повинен бути ліквідований;

продаж нерентабельних виробництв і об'єктів невиробничої сфери. Варто зазначити, що в антикризовій програмі неможливо коректно визначити, які з них має сенс зберегти, а які у будь-якому випадку слід ліквідувати. Відновлення фінансової стійкості передбачає максимально швидке і радикальне зниження неефективних витрат. Завдяки цьому загроза банкрутства може бути не тільки відтермінована, а й попереджена на достатньо тривалий час;

виведення зі складу Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» витратних об'єктів дозволить зняти непродуктивні витрати на об'єкти, які поки не вдалося продати. Як правило, воно здійснюється у формі відкриття дочірніх товариств, що, в свою чергу, виключає подальше фінансування виведених об'єктів, а отже, стимулює підприємницьку ініціативу їх персоналу;

вдосконалення організації праці і оптимізація чисельності зайнятих на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». У докризовій ситуації на більшості підприємств як правило спостерігається надмірна чисельність персоналу, і в період кризи скорочення персоналу стає гострою необхідністю;

скорочення суми постійних витрат, в першу чергу через скорочення управлінського персоналу, їх заробітної плати, інших витрат, пов'язаних з реалізацією управлінських функцій, витрат на поточний ремонт, охорону тощо);

здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому фінансовому розвитку товариства з метою збільшення чистого прибутку, що направляється на виробничий розвиток, тобто тимчасова відмова від виплати дивідендів акціонерам;

зменшення поточної фінансової потреби через ті або інші форми реструктуризації боргових зобов'язань. Забезпечення фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі можливо лише при збільшенні грошових потоків від основної діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», що, в свою чергу, передбачає формування відповідного механізму, побудованого на взаємодії низки найважливіших елементів, серед яких виділяють: використання інструментів активного антикризового маркетингу, моніторинг виробничого та інноваційно-інвестиційного потенціалу товариства, формування сприятливої корпоративної культури, узгодженість з зальною стратегією товариства, активізація його інноваційної діяльності.

На рисунку 3.5 представлено пропоновані критерії оцінки ефективності антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

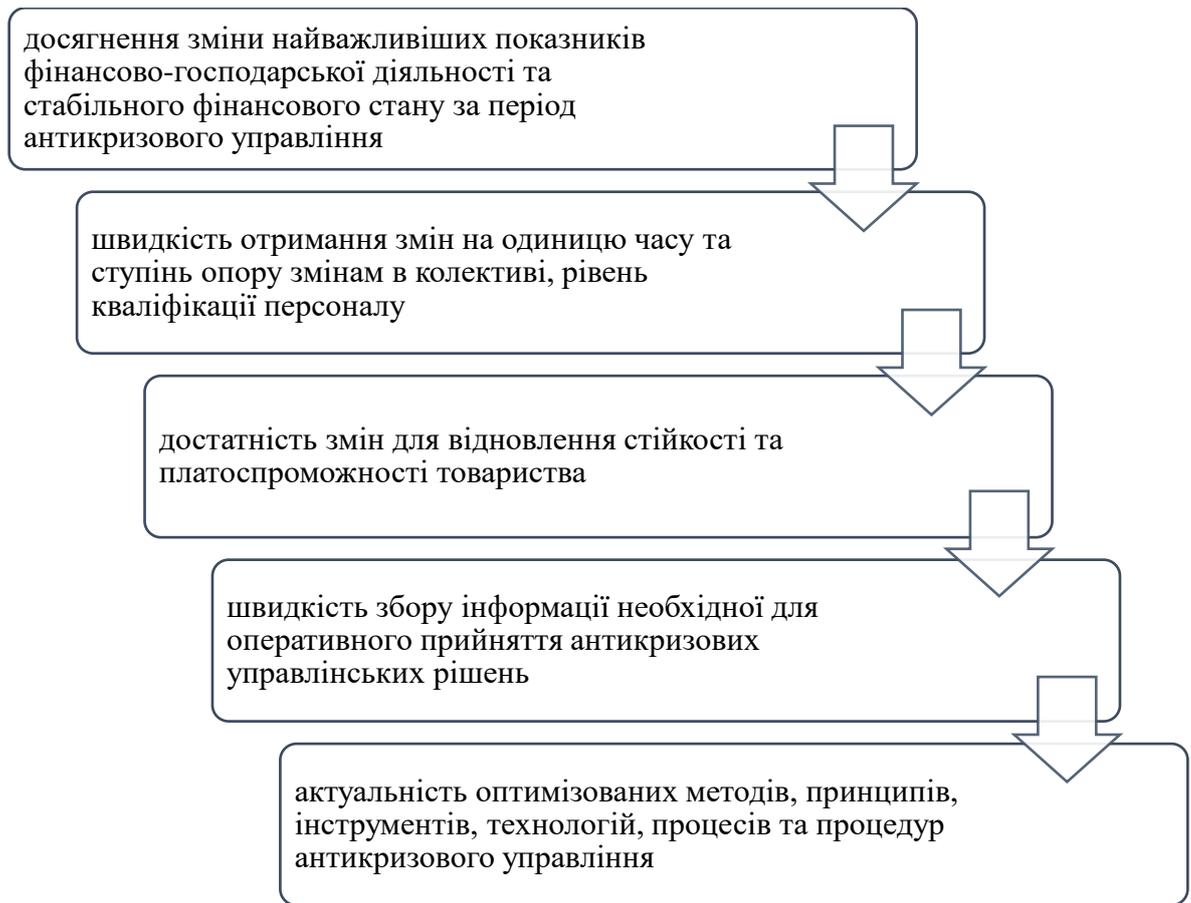


Рисунок 3.5 – Пропоновані критерії оцінки ефективності антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

Основною метою механізму антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» у воєнний період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни. З огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит лагу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливило б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків.

На початок війни таким бажаним результатом є забезпечення безперебійної роботи товариства та виживання, з плином часу війни – це адаптація та налагодження функціонування Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» в

умовах війни. Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. В часи війни кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати товариству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху вниз, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем.

Основним компонентом антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» є наявність діджитал-інструментів. Пропонується наступні рішення для цифрової трансформації, які допоможуть товариству ефективно протидіяти усім ризикам і загрозам, зменшувати негативний вплив від настання кризових явищ (рисунок 3.6).

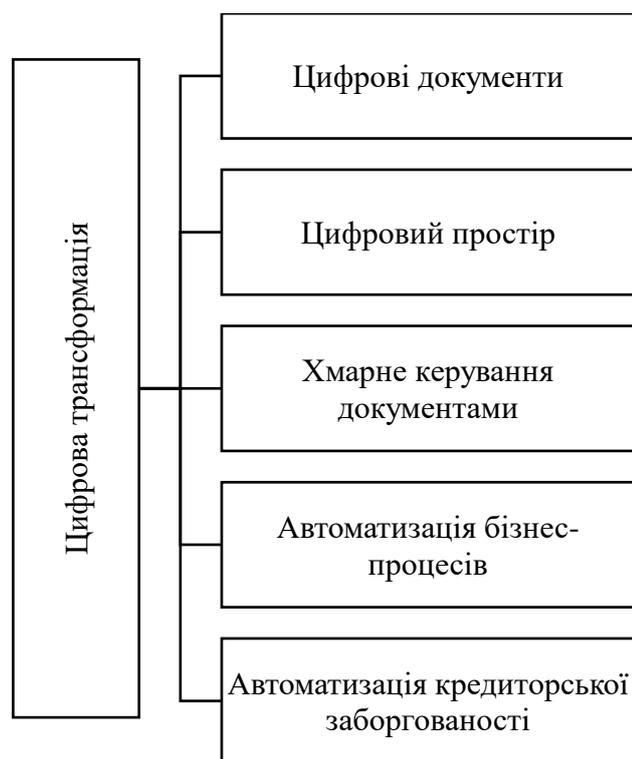


Рисунок 3.6 – Пропоновані рішення для цифрової трансформації системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування»

По-перше, пропонується впроваджувати «цифрові документи». Для цього створюються спеціальні служби сканування документів, які перетворюють фізичні файли в цифровий формат, тож документи залишаються в безпеці під час кризових ситуацій, особливо актуально під час війни. Оцифрування документів дасть змогу працівникам Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» продовжувати працювати, коли кризи, такі як пандемії та війна, не дозволяють їм фізично бути присутніми в офісі. Коли файли доступні віртуально, працівники можуть отримати доступ до необхідних документів з будь-якого місця та на будь-якому пристрої.

Деякі підприємства з аутсорсингу бізнес-процесів пропонують традиційні послуги конвертації зворотних файлів, а також послуги сканування великого формату та книг.

По-друге, створення «цифрового простору» для забезпечення віддаленої (дистанційної) роботи у разі настання певних кризових явищ. Відсутність доступу до вхідних ділових документів на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» може стати справжнім головним болем у разі кризи. Так званий «цифровий простір» усуває фізичні документи та дає змогу усім працівникам працювати віддалено. Вхідні документи своєчасно приймаються, скануються, індексуються та направляються в цифровому вигляді працівникам, які працюють вдома чи на офісі. Вхідні електронні листи проходять аналогічний процес. Документи, які вбудовано або надіслано як вкладені файли, перетворюються в потрібний формат, дані збираються, а інформація направляється до правильних одержувачів, де б вони не були.

Хмарне керування документами дозволяє безпечно шукати, отримувати та спільно працювати над документами з будь-якого місця та на будь-якому пристрої для всіх працівників Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Хмарне програмне забезпечення для керування документами також можна інтегрувати з бухгалтерією, ERP, CRM, HRMS та іншими серверними програмами, дозволяючи працівникам продовжувати використовувати програмне забезпечення, до якого вони звикли. Навіть під час кризи, важливі документи будуть захищені та

легкодоступні, що дозволить забезпечити безперервність діяльності Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Автоматизація бізнес-процесів передбачає підвищення операційної ефективності через прийняття рішень для автоматизації, включаючи автоматизацію робочих процесів (RPA), таких як документообіг, які можуть бути складними для виконання, особливо під час кризи. За допомогою RPA інформація може бути отримана, вдосконалена та доставлена швидко практично з будь-якої програми, наприклад веб-сайтів, порталів і програм для настільних ПК. Автоматизація робочого процесу спрощує та прискорює процеси та відіграє ключову роль у створенні можливості віддаленої роботи на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування».

Завдяки виключенню ручного введення даних і полегшенню віддаленої роботи працівникам товариства не потрібно бути в офісі для виконання важливих завдань. Багато з цих завдань можна навіть виконати без будь-якого втручання людини.

Автоматизація кредиторської заборгованості через забезпечення безперервної обробки рахунків-фактур. Завдяки автоматизації кредиторської заборгованості можна гарантувати, що обробка рахунків-фактур не буде перервана під час кризи. Рішення для автоматизації КЗ створено для прискорення обробки рахунків-фактур, зменшення витрат і підвищення ефективності.

Крім того, паперові рахунки-фактури Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» також мають бути перетворенні на цифрові файли, щоб вони були захищені від пошкодження під час кризи.

Аналіз провідних компаній, що впроваджують у свою діяльність цифрові інструменти, показав, що сьогодні актуальним є застосування аналітики Big Data, хмарних технологій, штучного інтелекту, роботизованої автоматизації процесів, Інтернет речей, доповненої реальності, Блокчейну та інших. На основі їх досвіду, а також виходячи з наявної ситуації на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» пропонуються наступні цифрові рішення, які підприємство може впровадити до 2025 року із зазначенням їх вартості, цілей та функцій (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Пропоновані цифрові рішення для антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», млн. грн.

Тип діджитал-інструменту	2025	Ціль програмного забезпечення	Функція прикладного програмного забезпечення
Програмне забезпечення бізнес-аналітики (Microsoft Power BI, Tableau)	1,8	Корпоративні цілі: покращити управління ланцюгом поставок, керувати ресурсами, краще взаємодіяти з клієнтами.	Програми бізнес-аналітики дозволяють збирати й аналізувати поточні дані для підтримки, оптимізації чи впорядкування бізнес-процесів. Інструменти бізнес-аналітики, з іншого боку, використовуються для аналізу даних, щоб мати можливість передбачити бізнес-тенденції.
Програмне забезпечення для керування контентом (Magento)	4,3	Особливості додатків CMS: керування веб-контентом, створення цифрових документів, керування цифровими правами, засоби розробки, а також функції пошуку необхідної інформації	Створювати, публікувати, підтримувати та поширювати цифровий контент, створюючи цифровий простір для хмарного керування документами.
Програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами - CRM (Salesforce Sales Cloud, Zoho CRM)	4,5	Метою CRM є покращення відносин компаній із клієнтами, підвищення рівня утримання клієнтів і, зрештою, стимулювання зростання продажів.	CRM використовується для аналізу та управління взаємодією компанії з клієнтами або потенційними клієнтами.
Програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства - ERP (ClickUp, Microsoft Dynamics 365, Orion)	8,9	Метою ERP є управління бізнес-процесами. ERP також може включати системи управління людськими ресурсами (HRM), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), офісні пакети тощо	ERP дозволяє інтегрувати різні аспекти бізнес-операцій в одну базу даних, програму та інтерфейс користувача.
Управління продуктивністю підприємства – EPM (Anaplan, Vena, Jedox, Workday Adaptive Planning)	0,4	Метою EPM є управління продуктивністю	Моніторинг, оцінка та контроль продуктивності персоналу та компанії
Соціальне програмне забезпечення (Microsoft Teams, Slack)	0,5	Сприяють ефективній комунікації на робочому місці та вищій продуктивності праці	Дистанційна робота, дистанційний зв'язок

Програмне забезпечення безпеки (Veracode, GitLab, Qualys Cloud Platform, Trend Micro Cloud App Security)	6,1	Мета – безпека підприємства	Безпека даних, бізнес-процесів, операцій тощо
--	-----	-----------------------------	---

Загальна вартість закупівлі та постійної підтримки програмного забезпечення складає 26,5 млн. грн. Але як було визначено нами у другому розділі кваліфікаційної роботи, на даний момент Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має збитки від своєї діяльності. Тож першочергово мають бути застосовані стабілізаційні заходи, що зазначались раніше для отримання чистого прибутку в майбутньому періоді. Якщо товариству вдасться вийти з кризового стану та забезпечити власну фінансову стійкість, то інтеграція цифрових інструментів дозволить Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» отримувати такі позитивні результати від їх впровадження:

- фінансова та економічна безпека;
- сталість розвитку;
- економія часу та коштів;
- автоматизація завдань;
- покращена аналітика;
- зниження негативного впливу від появи ризиків і загроз;
- адаптація системи управління до будь-яких ситуацій;
- кваліфікований персонал;
- безпечні умови праці;
- клієнтоорієнтованість;
- збільшення платоспроможності і ліквідності;
- поглиблення взаємозв'язків з усіма стейкхолдерами;
- цифровізація бізнес-процесів.

Тим паче, що середній період ROI від впровадження цифрових інструментів становить 0,34 року (орієнтовно 4 місяці), забезпечує в середньому 52% рентабельності інвестицій і додаткового нарощення чистого прибутку в рік у сумі 3,45 млн. грн.

Отже, було запропоновано першочергові заходи для фінансової стабілізації Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», які мають здійснюватися в два етапи: усунення неплатоспроможності та відновлення фінансової стійкості. Також визначено основні заходи антикризової програми та запропоновано критерії оцінки ефективності антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». Виявлено, що основним компонентом антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» є наявність діджитал-інструментів, саме тому запропоновано рішення для цифрової трансформації, які допоможуть товариству ефективно протидіяти усім ризикам і загрозам, зменшувати негативний вплив від настання кризових явищ. Загальна вартість закупівлі та постійної підтримки програмного забезпечення складає 26,5 млн. грн. Але як було визначено нами у другому розділі кваліфікаційної роботи, на даний момент Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має збитки від своєї діяльності. Тож першочергово мають бути застосовані стабілізаційні заходи, що зазначались раніше для отримання чистого прибутку в майбутньому періоді. Якщо товариству вдасться вийти з кризового стану та забезпечити власну фінансову стійкість, то інтеграція цифрових інструментів дозволить Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» отримувати такі позитивні результати від їх впровадження, тим паче, що середній період ROI від впровадження цифрових інструментів становить 0,34 року (орієнтовно 4 місяці), забезпечує в середньому 52% рентабельності інвестицій і додаткового нарощення чистого прибутку в рік у сумі 3,45 млн. грн.

Висновки до 3 розділу

Після проведення дослідження можуть бути запропоновані наступні шляхи удосконалення антикризового управління Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» на основі впровадження інновацій:

1. Пропонується запровадити систему антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», щоб вона стала ключовим елементом системи управління діяльністю товариства в цілому, яка спроможна максимізувати ефективність його діяльності специфіці непередбаченості його зовнішнього та внутрішнього середовищ. Загалом, впровадження системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має гарантувати високу результативність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних завдань. Зазначено, що для побудови ефективної системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» потрібно виконувати відповідні принципи та вимоги, відповідати провідним критеріям успішності при запровадженні та реалізації системи антикризового управління.

2. Проведене дослідження показало, що основним завданням антикризового управління Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» є комплексна стабілізація фінансового стану товариства в короткостроковий період за рахунок фокусування на двох напрямках: скорочення статей витрат і збільшення прибутку для подальшого його розвитку за рахунок використання інновацій в антикризовому управлінні. Виявлено, що доцільно застосовувати три типи інновацій: продуктових, процесних та реорганізаційних. Найбільш доцільними для впровадження на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» можна вважати продуктові інновації, оскільки вони не потребують значних капіталовкладень та можуть бути відносно швидко реалізовані. Також побудована антикризова програма для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» та запропонована концептуальна схема антикризового управління з використанням діджитал-технологій.

3. Запропоновано першочергові заходи для фінансової стабілізації Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», які мають здійснюватися в два етапи: усунення неплатоспроможності та відновлення фінансової стійкості. Також визначено основні заходи антикризової програми та запропоновано критерії оцінки ефективності антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». Виявлено, що основним компонентом антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» є наявність діджитал-

інструментів, саме тому запропоновано рішення для цифрової трансформації, які допоможуть товариству ефективно протидіяти усім ризикам і загрозам, зменшувати негативний вплив від настання кризових явищ. Загальна вартість закупівлі та постійної підтримки програмного забезпечення складає 26,5 млн. грн. Але як було визначено нами у другому розділі кваліфікаційної роботи, на даний момент Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має збитки від своєї діяльності. Тож першочергово мають бути застосовані стабілізаційні заходи, що зазначались раніше для отримання чистого прибутку в майбутньому періоді. Якщо товариству вдасться вийти з кризового стану та забезпечити власну фінансову стійкість, то інтеграція цифрових інструментів дозволить Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» отримувати такі позитивні результати від їх впровадження, тим паче, що середній період ROI від впровадження цифрових інструментів становить 0,34 року (орієнтовно 4 місяці), забезпечує в середньому 52% рентабельності інвестицій і додаткового нарощення чистого прибутку в рік у сумі 3,45 млн. грн.

ВИСНОВКИ

Після написання кваліфікаційної роботи на тему «Впровадження інновацій як інструменту антикризового управління підприємством» можна зробити наступні висновки:

1. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств використання інноваційних підходів до ведення бізнесу. Сучасною парадигмою їх успішного функціонування є цілеспрямований та активний інноваційний розвиток, який передбачає проведення науково-дослідних робіт, розробку нових продуктів та ноу-хау, впровадження новітніх технологій тощо. Без інноваційного розвитку не можливо забезпечити стабільне функціонування та виживання сучасного підприємства. Разом з тим, інноваційний розвиток є досить ризиковим, тим паче у нинішніх умовах функціонування підприємств мова має йти навіть про виживання на ринку. Релокація багатьох підприємств, знищення логістичних ланцюгів, відтік робочої сили закордон і багато інших негативних ситуацій впливають на діяльність кожного бізнесу. Наступним кроком нашого дослідження має стати дослідження антикризового управління підприємством, як одного із факторів забезпечення його стійкого функціонування.

2. Аналіз стану підприємств в Україні дозволяє виділити кілька важливих принципів завдяки яким будь-яке підприємство буде мати можливість ефективно пережити тяжкі часи, розвиватися, і після закінчення кризи повернутися до довоєнного формату роботи з якомога меншими збитками. До цих принципів можна віднести: стратегічне планування подальшої роботи, з постійною адаптацією до вимог навколишнього середовища; диверсифікація логістичних ланцюгів, які знаходяться під загрозою; вихід на нові ринки, які зараз лояльні до українського виробника; збереженні робочої сили, працівників, бо саме людський ресурс є найціннішою складовою будь-якого підприємства.

Кожне підприємство має використовувати інновації для побудови антикризової системи управління, адже в сьогodнішніх умовах лише при наявності

тактичного та стратегічного плану діяльності можна утримати позиції на ринку, розвиватися та активно протидіяти усім видам ризиків і загроз.

3. Запропоновані напрямки інтеграції антикризового управління в діяльність підприємства можуть конкретизувати етапи із впровадження цього підходу з найбільшою ефективністю. Запропонована концепція антикризового управління охоплює усі види діяльності підприємства, системна, збалансована, враховує його інноваційний розвиток і впроваджується за всіма бізнес-процесами. Відповідно основною ціллю системи антикризового управління являються гарантії в досягненні кінцевого результату, розробка відповідної стратегії, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи, а саме чітко сформульовані плани з урахуванням всіх існуючих ризиків та загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

4. До складу групи АТ «Укргазвидобування» входять сервісні філії БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, САРС «Лікво» та Укргазспецбудмонтаж. Філія УГВ-Сервіс виконує операції з інтенсифікації видобутку на родовищах Укргазвидобування: капітальний ремонт свердловин (КРС), операції з колтюбінгу, операції з гідравлічного розриву пластів (ГРП) та має у своєму розпорядженні 35 верстатів КРС, сім флотів колтюбінгу та один флот ГРП.

5. Дослідження показало, що відбувається поступове нарощення власного капіталу, є позитивна тенденція до росту сукупного капіталу та нематеріальних активів, що свідчить про активну політику забезпечення сталості функціонування товариства. Але при цьому протягом досліджуваних років відбувається зменшення фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати, зниження рентабельності продукції, капіталу, збільшується коефіцієнт зносу основних засобів, а коефіцієнт оновлення має плавний ріст. Найголовнішим є те, що за 2022-2022 роки на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» не було чистого прибутку, лише збитки від діяльності, у 2023 році вони становили -677653,46 тис. грн., у 2022 році -317874,52 тис. грн. (на 113 % більше за 2022 рік), а у 2021 році -309732,636 (на 118 % більше за 2022 рік).

6. Аналіз системи антикризового управління методом «краватка-метелик» для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» показав її неорганізованість та є найголовнішим фактором дестабілізації безпеки його існування. Виявлено, що ключовими факторами ризику для товариства виступають: необґрунтовано прийнятті рішення, відсутність структурованої системи антикризового управління, відсутність комунікації між підрозділами з приводу ризиків, недостатність знань та навичок персоналу. Виявлені бар'єри в напрямку ефективного антикризового управління на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», дали змогу зрозуміти, що найбільш вагомими перешкодами являються дефіцит комунікабельності між функціональними відділами в сегменті управління, відсутність корпоративної культури антикризового управління та недосконалість отримуваної інформації з приводу ризиків. Розрахунки показали, що $E1, E2, E3 < 0$ на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» протягом досліджуваного періоду, а отже товариство має кризове фінансове положення.

7. Пропонується запровадити систему антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», щоб вона стала ключовим елементом системи управління діяльністю товариства в цілому, яка спроможна максимізувати ефективність його діяльності специфіці непередбаченості його зовнішнього та внутрішнього середовищ. Загалом, впровадження системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має гарантувати високу результативність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних завдань. Зазначено, що для побудови ефективної системи антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» потрібно виконувати відповідні принципи та вимоги, відповідати провідним критеріям успішності при запровадженні та реалізації системи антикризового управління.

8. Проведене дослідження показало, що основним завданням антикризового управління Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» є комплексна стабілізація фінансового стану товариства в короткостроковий період за рахунок фокусування на двох напрямках: скорочення статей витрат і збільшення прибутку для подальшого його розвитку за рахунок використання інновацій в антикризовому управлінні.

Виявлено, що доцільно застосовувати три типи інновацій: продуктових, процесних та реорганізаційних. Найбільш доцільними для впровадження на Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» можна вважати продуктові інновації, оскільки вони не потребують значних капіталовкладень та можуть бути відносно швидко реалізовані. Також побудована антикризова програма для Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» та запропонована концептуальна схема антикризового управління з використанням діджитал-технологій.

9. Запропоновано першочергові заходи для фінансової стабілізації Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування», які мають здійснюватися в два етапи: усунення неплатоспроможності та відновлення фінансової стійкості. Також визначено основні заходи антикризової програми та запропоновано критерії оцінки ефективності антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування». Виявлено, що основним компонентом антикризового управління Філією УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» є наявність діджитал-інструментів, саме тому запропоновано рішення для цифрової трансформації, які допоможуть товариству ефективно протидіяти усім ризикам і загрозам, зменшувати негативний вплив від настання кризових явищ. Загальна вартість закупівлі та постійної підтримки програмного забезпечення складає 26,5 млн. грн. Але як було визначено нами у другому розділі кваліфікаційної роботи, на даний момент Філія УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» має збитки від своєї діяльності. Тож першочергово мають бути застосовані стабілізаційні заходи, що зазначались раніше для отримання чистого прибутку в майбутньому періоді. Якщо товариству вдасться вийти з кризового стану та забезпечити власну фінансову стійкість, то інтеграція цифрових інструментів дозволить Філії УГВ-Сервіс АТ «Укргазвидобування» отримувати такі позитивні результати від їх впровадження, тим паче, що середній період ROI від впровадження цифрових інструментів становить 0,34 року (орієнтовно 4 місяці), забезпечує в середньому 52% рентабельності інвестицій і додаткового нарощення чистого прибутку в рік у сумі 3,45 млн. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федулова І.В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2010. № 36. С. 114-118
2. Рошка М.С., Веремейчик О.Ф. Інноваційний розвиток торговельного підприємства: поняття та вибір напрямку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 2(9). С. 221-232.
3. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм підприємств. *Економіка і організація управління*. 2017. №3 (27). С. 51-59
4. Сусіденко Ю. Інноваційний розвиток підприємств: європейський досвід. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 3. С. 23-35
5. Федірко О. Формати підтримки локальної інноваційної бізнес-діяльності в європейських країнах. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 1. С. 99-118.
6. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 16.04.2020)
7. Betz F. *Managing Technology: Competing Through New Ventures, Innovation, and Corporate Research*. Englewood Cliffs. N. J. : Prentice Hall, 1987.
8. Dodgson M. *Effective Innovation Policy: A New Approach* / Mark Dodgson, John Bessant. Boston: International Thomson Business Press, 1996. P. 2
9. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. :Либідь, 2006. С. 39.
10. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. К. : Вид-во "Знання", 2011. С. 24.
11. Буковецька Ю.І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін.

Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2014. Том 17. № 1. С. 32-37.

12. Лук'яниця А.Ю., Савченко О.І. "Стійкі інновації" як засіб подолання економічної кризи 2020 року. 2020. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/51459/1/Lukianytsia_Stiiki_innovatsii_2020.pdf

13. Козлова О.Г., Паламарчук В.Ф., Савченко Г.О. Формування інноваційної культури майбутніх фахівців банківської справи. 2008. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21-DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2008/08mrvfbs.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1

14. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2003. 278 с

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

16. Тисько М.М. Управління інноваційним розвитком підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 187 с

17. Панухін О.В. Напрями та шляхи трансформації державної підтримки суб'єктів аграрної сфери України. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 5-10

18. Мешкова Н.Л. Оцінка ділової активності підприємства на макрорівні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 508-511.

19. Лункіна Т.І., Зубрик А. Антикризовий менеджмент підприємств в Україні в умовах воєнного стану. 2022. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf>

20. Бурдонос Л., Виноградня В., Стеценко В. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології* 2023. 12 № 26. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/6718/6753>

21. Міністерство економіки України. В рамках програми релокації вже 477 підприємств відновили роботу на безпечних територіях. URL : <http://surl.li/dbeem>
22. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. 2022. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/9860>
23. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральнoукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
24. Купчак М.Я., Сковрон І.А., Садова О.В. Ефективна модель антикризового управління. 2021. URL : <https://cutt.ly/JVpwgfN>
25. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
26. Шарапов В.С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. № 14 (91). С. 196-207.
27. Бойко Є., Дяченко Ю. (2022). Інноваційний менеджмент–сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. № 52. С. 5-11.
28. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
29. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
30. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
31. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса* : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
32. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.

33. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
34. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє вид. доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім Кондор, 2020. 396 с.
35. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій з дисципліни. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
36. Рубан В.М. Інструменти антикризового управління. *Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах: матеріали X (Ювілейної) Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ*, 2014. С. 31–33.
37. Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід : науково-практич. журнал. Київ. 2016. № 4. С. 45–49. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/11.pdf*
38. Коваленко В.В, Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса, 2013. 381 с.
39. Шевченко-Перепьолкіна Р. І. Економічна безпека малих підприємств. *Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал. Економіка. Фінанси. Право. Аналітик*. 2018. № 6/5. С. 4–8.
40. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 1(8)*. К.: КНЕУ, 2012. 542 с. С. 446-452.
41. Кутергина Г.В Аналіз ефективності систем управління фінансовими ризиками комерційного підприємства. *Аудит і фінансовий аналіз*. 2010. № 3. С. 149-162.
42. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. №3(7). С. 72-79.

43. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

44. Сайт АТ «Укргазвидобування» <https://oil-gas.com.ua/pres-relizy/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F>

45. Полегенька М.А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2016/11.pdf.

46. Буковецька Ю.І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій. *Економічний аналіз. Тернопіль* : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Том 17 (1). С. 32-37.

47. Фісуненко П. А. Формування підходів до визначення сутності інновацій в економічних дослідженнях. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/30.pdf.

48. Єрмак С.О. Дослідження економічного змісту поняття «інновація». *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 1 (8). С. 42-46.

49. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovationand Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12>.

50. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики / Р. Скриньковський та ін. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6234599.pdf>.

51. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 20. С. 60-62.

52. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-

116. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf.

53. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf.

54. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL: http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221.

55. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр.* 2020. № 2 (25). С. 137-145.

56. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

57. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.

58. Bundy J., Pfarrer m. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.

59. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>.

60. Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.

61. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз. Тернопіль*. 2019. Том 29. № 1. С. 156-163. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5248>.

62. Резнік Н.П., Костилян В.А. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 181-187.

63. Токарев О.М. Копішинська К.О. Інновації в антикризовому управлінні підприємством. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22564/1/2017-11_2-22.pdf.
64. Антоненко Е.В., Гарафонова О.І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 110-116. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-110-116>.
65. Могильна Л.М. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 346-351. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/72.pdf>.
66. Нечаєва І.А., Шитікова Л.В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4 (83). С. 97-106.
67. Волощук К.Б., Іванишин О.В., Савчук О.В. Традиційний та інноваційний інструментарій антикризового менеджменту агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 92-98.
68. Копішинська К.О., Токарев О.М. Інновації в антикризовому управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102799>
69. Козак К., Корсікова Н., Морщавка А., Шиленко І., Дерев'янко О. Місце технологій кадрового менеджменту в системі антикризового управління підприємства. *Technology*. 2023. № 8(4). С. 93-98.
70. Лавринович О.М. Інноваційний потенціал як інструмент антикризового управління підприємством. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С. 69-70.

Додатки