

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
«Управління інноваційними факторами розвитку підприємства в умовах
глобальних викликів»

Виконав: студент 2 курсу, групи 2 мЕМо
Дранков Михайло Миколайович _____
Керівник: к.е.н., доцент Глебова А.О. _____

Полтава 2024

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ФАКТОРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| 1.1. Сутність і поняття інноваційних факторів розвитку підприємства в умовах глобальних викликів | 6 |
| 1.2. Процес формування інноваційної стратегії підприємства | 15 |
| 1.3. Інноваційна культура як ключовий чинник інноваційного розвитку підприємства | 22 |
| Висновки до розділу 1 | 31 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» | 33 |
| 2.1. Аналіз інноваційних факторів зовнішнього середовища філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» | 33 |
| 2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» | 41 |
| 2.3. Характеристика внутрішніх факторів інноваційного розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» | 49 |
| Висновки до розділу 2 | 55 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ | 56 |
| 3.1. Обґрунтування і впровадження політики енергоощадження у практику філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як фактора інноваційного розвитку | 56 |
| 3.2. Кайдзен як інструмент удосконалення системи управління філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» | 63 |
| 3.3. Впровадження картування потоку створення цінності на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як інструменту розвитку та впровадження інновацій | 69 |
| Висновки до розділу 3 | 76 |
| ВИСНОВКИ | 78 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 81 |

ВСТУП

Розвиток підприємства у довгостроковій перспективі неможливий без інновацій, які є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Останніми роками інноваційна діяльність уповільнилася. Така ситуація обумовлена тим, що така ситуація обумовлена впливом багатьох факторів, які пов'язані з браком коштів, стрімким розвитком цифрових технологій, міграцією кваліфікаційних кадрів за кордон тощо, що обумовлює потребу у дослідженні факторів, які забезпечуватимуть не тільки покращення ситуації, але і інноваційний розвиток. У науковій літературі існує велика кількість досліджень інноваційної економіки, її структури, інноваційного потенціалу, зокрема у працях: О.В. Бондар-Підгурської, С.М. Ілляшенко, М.П. Денисенко, А.В. Баришева, О.І. Волкова, О.Є. Кузьміна, О.О. Лапко, В.Н. Краснокутської, С.Ф. Покропивного, Р.А. Фатхутдінова, С.Д. Ільєнкова, І.Г. Ткачука, І.І. Цигилик, Ю.В. Яковець, Р.А. Фатхутдінова, О.М. Хотяшева, Н.І. Чухрай, А.А. Тріфілової та інші.

Однак, відкритим залишається питання дослідження інноваційних факторів розвитку, які постійно змінюються і залежать від комбінації багатьох факторів, спрогнозувати та спланувати, які дуже складно. Копіювання досвіду без ретельного аналізу та дослідження факторів та зовнішніх умов – є стратегічною помилкою. Тому на сучасному етапі тема є важливою і актуальною, оскільки в Україні, яка розвивається в умовах глобалізації, структурних реформ та соціально-економічної кризи існує потреба у ідентифікації інноваційних факторів, які здатні створити передумови для соціально-економічного розвитку. Тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів процесу управління інноваційними факторами розвитку підприємства в умовах глобальних викликів та визначення напрямів вдосконалення інноваційного розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

з'ясувати сутність і поняття інноваційних факторів розвитку підприємства в умовах глобальних викликів;

описати процес формування інноваційної стратегії підприємства;

описати інноваційну культуру як ключовий чинник інноваційного розвитку підприємства;

проаналізувати інноваційні фактори зовнішнього середовища філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

оцінити фінансово-господарську діяльність філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

схарактеризувати внутрішні фактори інноваційного розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

обґрунтувати впровадження політики енергоощадження у практику філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як фактора інноваційного розвитку;

запропонувати кайдзен як інструмент удосконалення системи управління філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

обґрунтувати впровадження картування потоку створення цінності на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як інструменту розвитку та впровадження інновацій.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційними факторами розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління інноваційними факторами розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів.

Інформаційно-методологічною базою даної кваліфікаційної роботи стали: нормативно - законодавчі акти держави; підручники та навчальні посібники вітчизняних та закордонних авторів; наукові статті періодичної літератури; статистичні дані бухгалтерської та фінансової звітності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи дослідження як: методи індукції, дедукції, аналізу і синтезу, порівняння, інтуїції. Кількісний

аналіз супроводжується застосуванням порівняльних характеристик, графіків та моделей.

Структура роботи. Обсяг роботи - 83 сторінки. Дана кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, дев'яти підрозділів та висновків. Містить 52 рисунки, 12 таблиць, 6 додатків та 77 джерел літератури.

Основні положення кваліфікаційної роботи й результати досліджень були оприлюднені на:

Дранков М.М., Балясов М.В. Управління інноваційними факторами розвитку підприємства в умовах реалізації євроінтеграційних процесів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С.57-58.

Дранков М.М, Парамонов С.В., Глєбова А.О. Вдосконалення інноваційного розвитку філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів. Подано і прийнято до друку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ФАКТОРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і поняття інноваційних факторів розвитку підприємства в умовах глобальних викликів

Інновації є ключовим фактором економічного зростання. Вони допомагають компаніям збільшувати прибутки та завойовувати нові ринки, а урядам підвищувати конкурентоспроможність країни. Україна не може залишатися осторонь від глобальних інноваційних процесів. Вивчення світового досвіду допоможе нам визначити шляхи розвитку власної інноваційної політики. Сьогодні Україна відстає від розвинених країн у технологічному розвитку. Понад 90% української промислової продукції не відповідає сучасним стандартам. Частка України у світовому обсязі торгівлі наукомісткою продукцією становить лише 0,1%, що значно менше, ніж у Польщі, Китаю та Німеччини. Прискорений розвиток інновацій, заснований на ефективному використанні науково-технічного потенціалу, є єдиним способом подолати технологічне відставання України та забезпечити її економічне зростання.

Підприємство, яке хоче вижити та розвиватися в конкурентному середовищі, має бути інноваційним. Інновації - це ключ до успіху в сучасній економіці. Вони дозволяють підприємствам створювати нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів, підвищувати свою ефективність та конкурентоспроможність. Зокрема, цікаве визначення «інноваційного підприємства» висунув А. Х. Ясінський., що приводить Бондар-Підгурська О.В. [3]. На його думку, підприємство, орієнтоване на інновації, або інакше, інноваційне підприємство – це таке, яке низку характеристик. В Україні визначення поняття «інноваційне підприємство» дає Закон України. Згідно з цим документом під поняттям «інноваційне підприємство» доцільно –

підприємство, що виробляє і реалізує інноваційні продукти, продукцію чи послуги, обсяг виробництва яких перевищує 70 % його загального обсягу випуску [19].

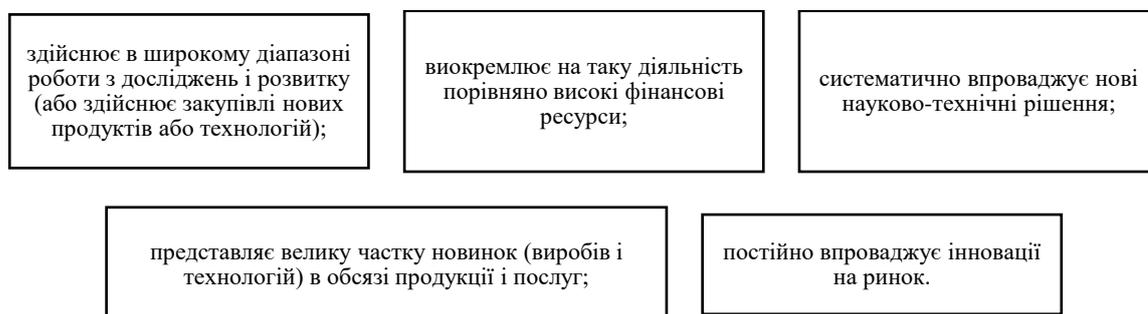


Рис. 1.1 – Сутність поняття «інноваційне підприємство» [систематизовано на основі 3]

Таким чином, в основі інноваційного типу розвитку економіки є інноваційне підприємство (рис. 1.2).

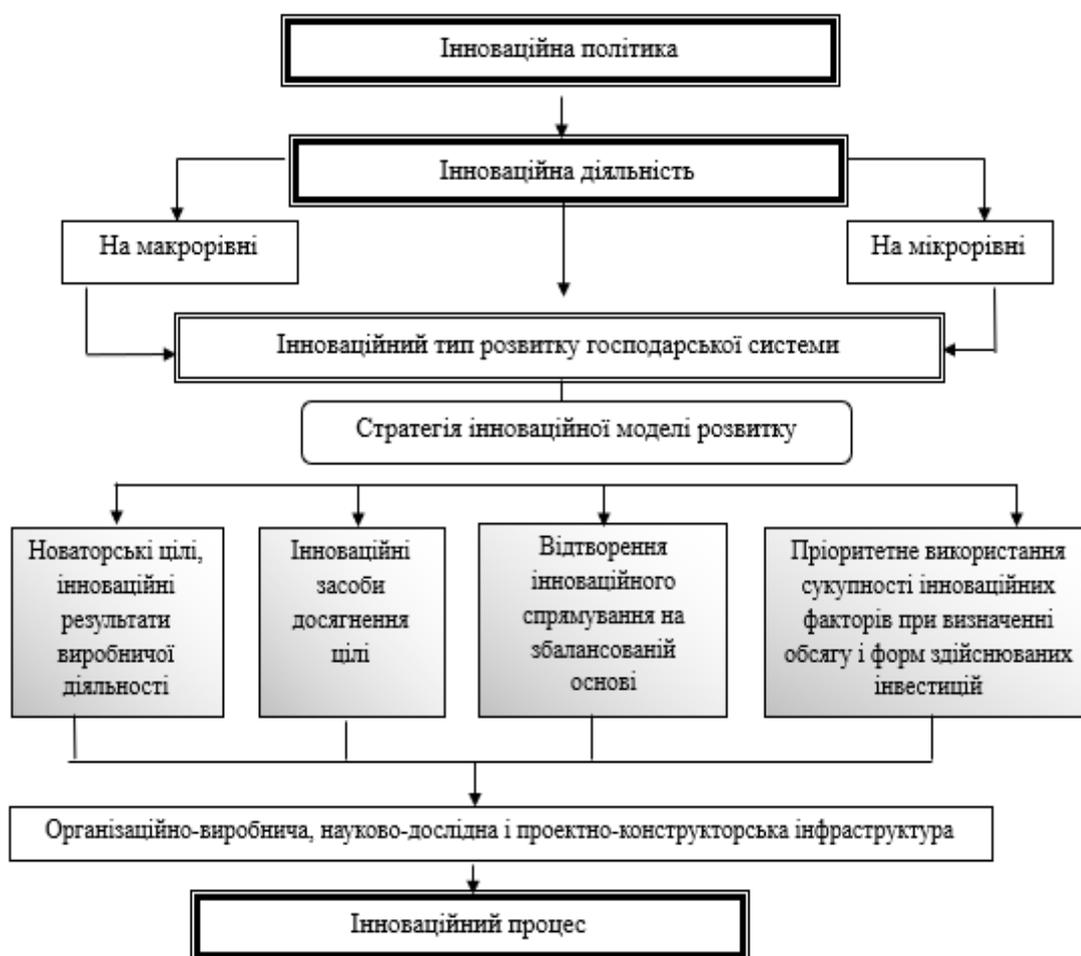


Рис. 1.2 – Структура інноваційної моделі розвитку господарської системи [складено автором]

Інноваційна модель розвитку господарської системи є основою інноваційного типу розвитку економіки в ринковому середовищі. Інноваційний тип розвитку економіки спирається на інноваційну діяльність, яка реалізується через інноваційну політику.

Інноваційна політика підприємства (ІПП) - це стратегія розвитку підприємства, спрямована на створення та впровадження інновацій. Вона визначає мету, напрями та інструменти інноваційної діяльності підприємства, а також умови їх реалізації[3].

З одного боку, інноваційна політика повинна відповідати потребам ринку, тобто створювати нові продукти, послуги та технології, які задовольняють потреби споживачів. З іншого боку, інноваційна політика повинна враховувати наявні ресурси підприємства, тобто бути реалістичною та здійсненою.

Інноваційна політика підприємства повинна бути комплексною, тобто охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Вона повинна передбачати зміни в організаційній структурі, технологічних процесах, стилі та методах управління, продукції, що випускається, джерелах сировини й матеріалів, ринках збуту, документообігу та інших сферах. Таким чином, інноваційна політика повинна враховувати фактори, які будуть як джерелами інновацій, так і одночасно впливатимуть на процес реалізації й тим самим будуть обумовлювати умови реалізації інноваційного потенціалу. Тобто, фактори будуть виступати рушійними силами розвитку процесів, явищ і подій, що будуть відбуватися на підприємстві.

З позицій системного підходу, будь-яке підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що має внутрішнє та зовнішнє середовище. Таким чином, зовнішнє середовище представлене наступними рівнями впливу факторів (рис. 1.3).

Пропонуємо більш детально зупинитися на їх характеристиці. До макросередовища відносяться політичні, науково-технічні, економічні, соціально-культурні, природні, демографічні та міжнародні фактори.

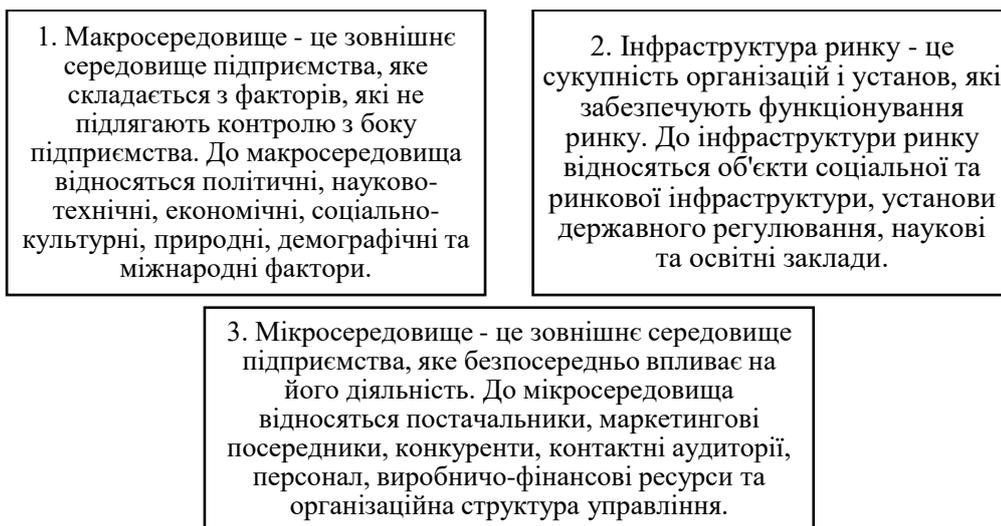


Рис. 1.3 – Рівні впливу факторів зовнішнього середовища на інноваційне підприємство [складено автором на основі 3,7,21,24]

Політичні фактори можуть бути джерелом інновацій для підприємства, якщо вони створюють сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності. Наприклад, державна підтримка інновацій, створення інноваційних кластерів, податкові пільги для інноваційних підприємств.

Науково-технічні фактори можуть бути джерелом інновацій для підприємства, якщо вони дозволяють розробляти нові продукти, послуги та технології. Наприклад, наукові дослідження та розробки, вихід на ринок нових технологій (рис. 1.4), зростання ролі інформаційних технологій.



Рис. 1.4 – Нові технології, що розвиваються у XXI столітті [52]

Зокрема, процес діджиталізації, який характеризується використанням цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя відкриває нові можливості для створення нових продуктів, послуг і технологій. І ця тенденція є не внутрішньою, а глобальною. Це підтверджує «цифрова Аджента 2020»[52] (рис. 1.4).



Рис. 1.5 – Цифрові тренди розвитку, що сформувалися у результаті діджиталізації у світі та Україні [52]

Результатом діджиталізації є впровадження інновацій, які дозволяють створити передумови для розвитку інноваційної економіки на основі цифрових технологій, які відкривають нові можливості для всіх галузей народного господарства і секторів економіки. Наприклад для медицини.



Рис. 1.6 – Приклад організації медицини на основі цифрових технологій [52]

Суттєво трансформується і державний сектор (рис. 1.7).



Рис. 1.7 – Організація функціонування служб державних послуг на основі цифрових технологій [52]

Таким чином, діджиталізація у XXI столітті стала інноваційним фактором, що відкрила нові можливості для суспільства та інноваційного розвитку економіки.

Економічні фактори можуть бути джерелом інновацій для підприємства, якщо вони створюють попит на нові продукти, послуги та технології. Наприклад, зростання доходів населення, підвищення рівня життя, зміна структури споживання.

Соціально-культурні фактори можуть бути джерелом інновацій для підприємства, якщо вони змінюють потреби й спосіб життя людей. Наприклад, зростання ролі освіти та культури, зміна цінностей і уподобань людей.

Природні фактори можуть бути джерелом інновацій для підприємства, якщо вони вимагають розробки нових продуктів, послуг і технологій для захисту навколишнього середовища. Наприклад, зростання забруднення навколишнього середовища, зміна клімату.

Демографічні фактори можуть бути джерелом інновацій для підприємства, якщо вони змінюють структуру населення. Наприклад, зростання чисельності населення, старіння населення, зміна етнічної структури населення.

Міжнародні фактори можуть бути джерелом інновацій для підприємства, якщо вони створюють нові можливості для міжнародної торгівлі та співробітництва. Наприклад, глобалізація економіки, розвиток міжнародних ринків, зростання конкуренції з боку іноземних підприємств. Таким чином, фактори зовнішнього середовища можуть створювати передумови для сприятливого інноваційного середовища.

Окремо, слід зупинитися на факторах внутрішнього середовища, які можуть інноваційними. У науковій літературі єдиної думки, щодо виділення і систематизації інноваційних факторів не існує. Тому ми пропонуємо наступні інноваційні фактори (рис. 1.8).



Рис. 1.8 – Інноваційні фактори (внутрішнього середовища), які є керованими [авторська розробка]

Так, культура інновацій заохочує середовище, в якому співробітники мотивовані кинути виклик статус-кво, мислити нестандартно та прагнути до постійного вдосконалення. Нові знання можуть бути джерелом інноваційних можливостей, але мають найдовший час впровадження з усіх інновацій. Існує тривалий проміжок часу між появою нових знань і тим, як вони стають застосовними до технологій, плюс ще один проміжок часу до того, як нова технологія перетвориться на продукти на ринку. Сама людський капітал, який

володіє знаннями та навичками є одним з основних факторів інноваційного розвитку (рис. 1.9).



Рис. 1.9 – Вплив людського капіталу (персоналу і знань) на формування інноваційного розвитку [авторська розробка]

Інформаційно-комунікаційні технології, які стрімко розвивалися останні 50 років. До них відносять систему інформаційних та телекомунікаційних технологій (телефонних ліній та бездротових з'єднань), комп'ютерів, програмного забезпечення, накопичувальних та аудіовізуальних систем, які дозволяють користувачам створювати, одержувати доступ, зберігати, передавати та змінювати інформацію. Вони відкрили нові можливості для розвитку інноваційної діяльності. Ще на початку ХХ століття Й.Шумпетер визначив, що саме реорганізація та нова сировина є тими факторами, які здатні підприємства забезпечити не тільки нові конкурентні переваги, але і стійкий розвиток у довгостроковому періоді [24].

Таким чином, доцільно зробити висновок, що фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища можуть створювати як сприятливе середовище, так і бар'єри для розвитку, що будуть стримувати розвиток інноваційної діяльності (рис. 1.10). Під інноваційно сприятливим середовищем необхідно розуміти сукупність взаємно узгоджених умов зовнішнього макро- і мікросередовищ, які окреслені діями механізмів ринкового, державного (регіонального та галузевого) регулювання (рис. 1.11) та стимулювання створення та впровадження інновацій, а також інструментів і методів, які сприяють розвитку і максимальній реалізації творчого креативного потенціалу окремих особистостей, організацій і держави загалом і орієнтують їх на постійний пошук та використання нових можливостей забезпечення ефективності виробництва і споживання, економічного зростання, підвищення якості життя.

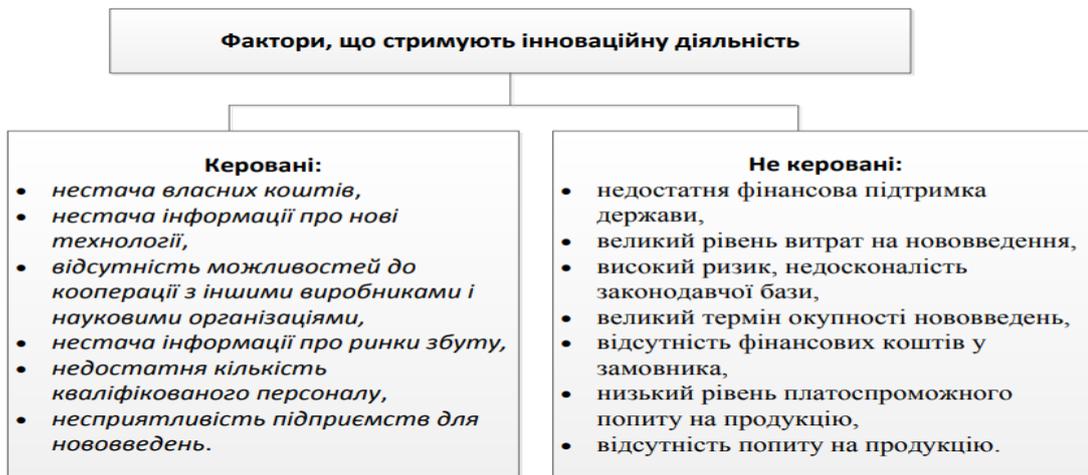


Рис. 1.10 – Фактори, що стримують інноваційний розвиток в Україні [складено на основі 22,24,26]

До методів макrorівня формування інноваційно сприятливого середовища відносять правові, організаційно-економічні, політичні, соціальні та методи планування [3,22,26,].



Рис. 1.11 – Схема формування сприятливого інноваційного середовища [складено на основі 20-24]

Отже, фактори інноваційного розвитку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища знаходяться у прямій залежності та впливають на інноваційний розвиток підприємства. Тому доцільно зробити висновок, що одним із потужних інноваційних факторів розвитку у ХХ столітті є цифрові технології,

які відкрили нові можливості та вивели інноваційний розвиток на новий рівень. Тому доцільно у наступному питанні розглянути процес формування інноваційної стратегії підприємства, яка дозволяє не тільки максимально враховувати інноваційні фактори внутрішнього середовища, але і використовувати можливості інноваційних факторів зовнішнього середовища.

1.2. Процес формування інноваційної стратегії підприємства

«Велика організація повинна навчитися впроваджувати інновації, інакше вона не виживе». Пітер Ф. Друкер

Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту. Воно вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проєктів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, у виробництві або в соціальній сфері організації.

Стратегія інноваційної моделі розвитку – це досягнення якісно нового типу розвитку господарської системи, яка характеризується наступними елементами (рис. 1.12) [8].

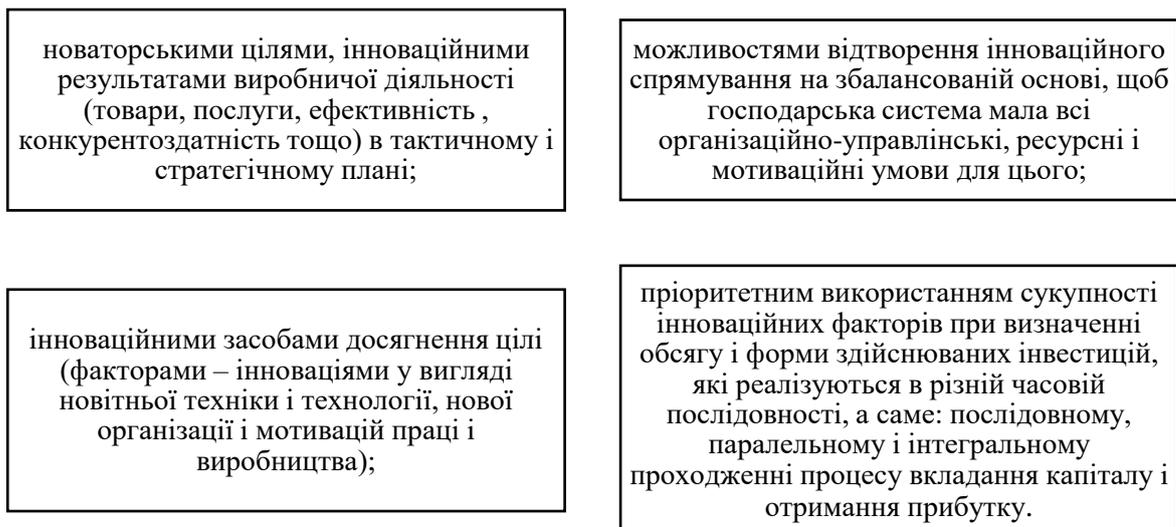


Рис. 1.12 – Основні елементи інноваційної стратегії підприємства [складено авторами]

Процес вибору інноваційної стратегії здійснюється на основі дослідження внутрішнього потенціалу інноваційного розвитку та факторів

зовнішнього середовища, які генерують як потенційні можливості, так і загрози. (рис. 1.13).

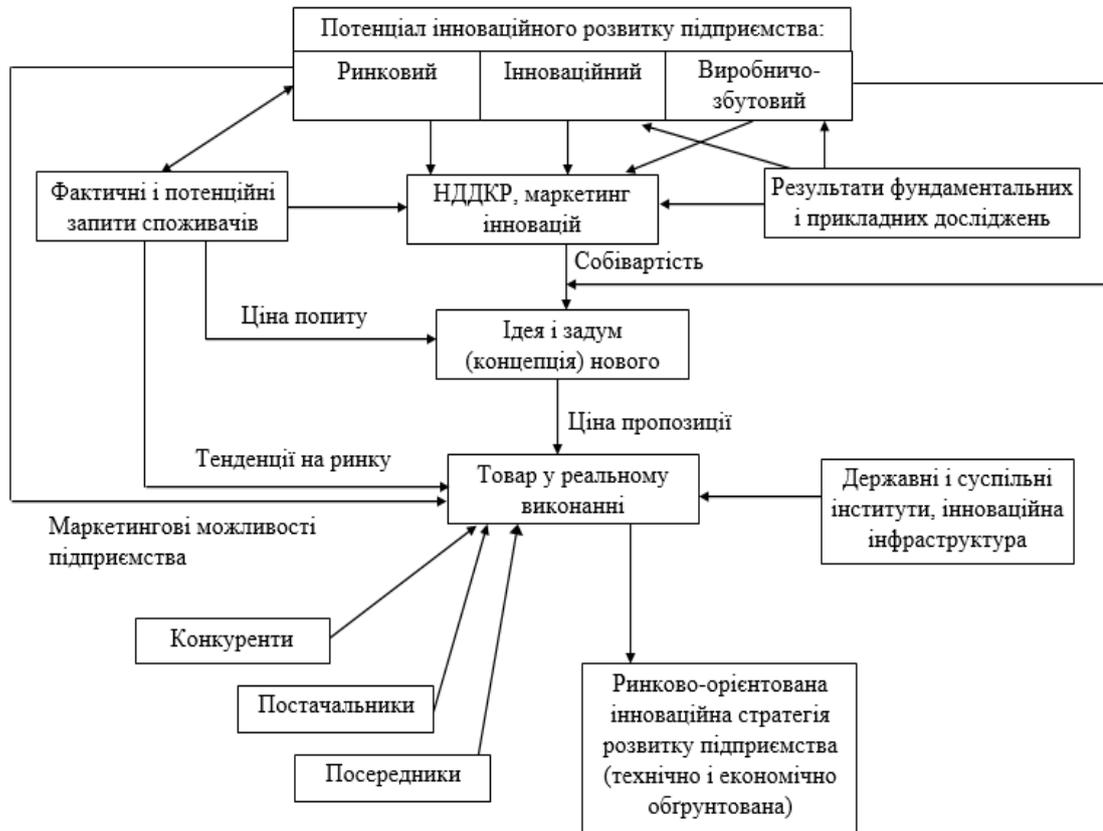


Рис. 1.13 – Схема формування інноваційної стратегії розвитку підприємства [складено авторами на основі 3,8,27,28,36]

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства приймається рішення про вибір інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія може бути спрямована на: розробку нових продуктів і послуг; впровадження нових технологій; поліпшення якості що існує продуктів і послуг; підвищення ефективності виробництва. Потім формується план реалізації інноваційної стратегії. План повинен містити наступну інформацію: цілі інноваційної діяльності; завдання інноваційних проєктів; ресурси, необхідні для реалізації інноваційних проєктів; терміни реалізації інноваційних проєктів. Потім здійснюється реалізація інноваційних проєктів, передбачених інноваційним планом. І останній етап, це контроль і оцінка ефективності інноваційної стратегії. Однак, слід зазначити, що процес формування інноваційної стратегії включає наступні етапи (рис. 1.14).



Рис. 1.14 – Основні етапи формування інноваційної стратегії підприємства
[авторська розробка]

1. Визначте цілі.

Незалежно від того, чи йдеться про ваш бізнес загалом, чи про конкретну ініціативу, як-от інновація, розробка стратегічного плану означає, що вам потрібно узгодити плани з вашим баченням успіху. Щоб сформулювати своє бачення, ви повинні вирішити, що має бути пріоритетним і які конкретні цілі ви можете і повинні окреслити для досягнення своїх цілей.

2. Поєднайте цілі інновацій із бізнес-стратегією.

Визначивши своє бачення та подивившись на те, де ви перебуваєте, ви можете почати формувати та узгоджувати свої пріоритети та конкретні цілі стосовно ваших інноваційних цілей. Однак узгодження інноваційної стратегії із загальними цілями бізнесу може бути одним із найскладніших завдань для успішної інновації. Для цього використовують SMART- підхід, який дозволяє забезпечити вимірність, конкретність цілей (рис. 1.15).



Рис. 1.15 – Перелік smart-критеріїв для формування цілей [50]

Як і у випадку з будь-якою стратегією, для досягнення успішного узгодження стратегії процес планування інноваційної стратегії починається з визначення цілей: чого ви очікуєте досягти за допомогою інновацій? Також важливо залучити всіх, щоб усі зацікавлені сторони розуміли загальну мету та роль, яку вони відіграватимуть у її досягненні. Щоб створити гарну основу для ефективних інновацій, співробітники з усієї організації повинні знати та розуміти цілі компанії.

Щоб досягти успішного стратегічного узгодження, спробуйте повідомити про роль інновацій у всьому портфоліо, стимулюючи інновації в кожній сфері організації. Це включає розуміння ринку, на якому компанія має намір працювати. Тож подумайте про свої довгострокові бізнес-цілі та про ті, які ймовірно сприятимуть розвитку вашого бізнесу, навіть через деякий час.

3. Визначте тактику та відповідальність. Які конкретні кроки необхідні для досягнення ваших цілей? Хто відповідатиме?

Для визначення тактики та відповідальності принципово:

Розробіть план із чіткими показниками успіху.

Переконайтеся, що ваш план адаптується до змін.

Чітко опишіть ролі та обов'язки.

4. Проведіть дослідження ринку, клієнтів і конкурентів.

Другим кроком у розробці ефективної інноваційної стратегії є визначення цільового ринку та розуміння потреб клієнтів. Щоб впроваджувати інновації та задовольняти потреби своїх клієнтів, ви повинні слухати своїх клієнтів і розуміти, чого вони насправді хочуть, тому розуміння динаміки ринку є важливим.

Це означає, що вам також потрібно знати, хто є вашими потенційними клієнтами, і мати стратегічний план їх охоплення. Потім вам потрібно дослідити, вислухати та зрозуміти, які їхні справжні бажання. Найуспішніші інновації задовольняють потреби клієнтів, і для розробки цих інновацій ваша компанія повинна усвідомити ці потреби, часто ще до того, як клієнти їх помітять.

Співробітники організації можуть відігравати важливу роль у її стратегії, щоб виявити ці незадоволені потреби. Враховуйте їхні думки, щоб допомогти знайти розуміння потреб клієнтів. Це може бути одним із цінних способів збору інформації про пріоритети інновацій. Моніторинг ринкових тенденцій та інновацій з боку конкуренції також може допомогти компаніям визначити можливості для інновацій і випередити конкурентів. Ви також можете зробити це, провівши дослідження та аналіз, щоб зрозуміти чинний попит і визначити можливості для розробки нових продуктів або послуг.

5. Визначте цінність. Коли у вас є чітка ціль/стратегічний підхід і ви знаєте, на кого ви націлені, наступним кроком стане визначення вашої ціннісної пропозиції, що є одним із найважливіших кроків у розробці інноваційної стратегії.

Ви можете самостійно визначити свою ціннісну мету, поставивши такі стратегічні запитання:

Які інновації дозволяють компанії отримати цінність і отримати конкурентну перевагу?

Яку інноваційну стратегію можна використати для досягнення найвищого рівня конкурентної переваги?

Чи може компанія створити цінність, заощадивши час і гроші для клієнтів? Чи пропонує це більше блага для суспільства?

Чи можу я зробити так, щоб мій продукт працював краще, був зручнішим, служив довше чи доступнішим за те, що вже є на ринку?

Для цього також можна використати модель Canvas (рис. 1.16), яка дозволяє не тільки визначити цінність, але і потім її аналізувати.



Рис. 1.16 – Приклад моделі Canvas для формування і відображення цінності інновації [63]

6. Оцініть і розвивайте свої основні здібності. Кожна компанія має ключову компетенцію, яка є вирішальною для її успіху. McDonald's, наприклад, чудово продає бургери та картоплю фрі. Інновації Apple доводять до науки. Щоб визначити ваші основні можливості, почніть з опитування клієнтів про те, що вони найбільше цінують у вашому бренді.

7. Створіть свої інноваційні методи та системи. Незалежно від того, чи потрібно вам розширити наявний інноваційний процес чи створити новий з нуля, важливо знати, як поєднується кожен аспект вашої інноваційної системи. Наприклад, коли ви беретеся за нові проблеми та відкриваєте нові можливості, вам потрібні не лише інструменти, які допоможуть вам

сформувати та визначити концепції, а й ті, які допоможуть вам систематично вибирати між ними. І в той час, як інструменти виконання повинні полегшити для команд виконання своїх проєктів день у день і підтримувати все в плані та в рамках бюджету. Але жодна з цих систем не працюватиме без даних: інформації про те, що працює (а що ні) у вашому інноваційному процесі

8. Реалізація інноваційної стратегії. Після того як ви вибрали свій інноваційний підхід і сформулювали всі найважливіші елементи, пов'язані з ним, настав час втілити вашу інноваційну стратегію в дію. Щоб гарантувати, що інновації залишаться стратегічним пріоритетом в організації, кожен має зосереджуватися на цілях і систематично їх виконувати.

Немає значення, наскільки хорошою є ваша інноваційна стратегія, якщо ви не можете залучити людей до здійснення процесу управління інноваціями. Однак (однаке), найбільшою проблемою часто є вище керівництво. Якщо менеджери нагорі не спілкуються вниз, навіть найкраща стратегія не спрацює; це має бути інтегровано з тим, як все насправді робиться. Пріоритет спілкування та залучення може допомогти мотивувати людей бути більш позитивними. Коли співробітники знають цілі та цілі, це полегшує довгострокові зобов'язання.

Щоб включити інновації в роботу вашої організації, подумайте про можливість співпраці зі своїм ключовим персоналом і встановіть особисті цілі, які підтримують вашу інноваційну стратегію. Надання вказівок і чітких вказівок може допомогти їм інтегрувати інновації у свою щоденну роботу. Щоб зрозуміти, як ваша інноваційна стратегія працює на практиці, ви повинні вміти систематично її вимірювати. Вибір правильних показників і встановлення правильних очікувань допоможе вам контролювати свій прогрес.

Систематичне вимірювання – це єдиний спосіб адаптуватися до змін і досягти кращих результатів у майбутньому. Тож створіть спосіб вимірювання успіху чи невдачі інноваційних проєктів, щоб кожен був узгоджений із прогресом і міг регулярно зустрічатися для оцінювання, зробивши систематичне вимірювання частиною вашої інноваційної стратегії.

Таким чином, гарантія того, що інновації повністю інтегровані у вашу загальну бізнес-стратегію, є одним із єдиних способів дозволити вашій організації впроваджувати інновації в довгостроковій перспективі. Ефективна інноваційна стратегія — це безперервний процес, який починається з розуміння потреб клієнтів і закінчується впровадженням нових рішень для задоволення цих потреб. Компанії, які використовують системний підхід до інновацій, створюють цінність для клієнтів, збільшуючи свою частку ринку та стимулюючи довгострокове зростання. Крім того, ефективна інноваційна стратегія не обмежується лише виявленням і дослідженням можливостей. Інноваційні портфелі повинні створюватися належним чином і керуватися ними, оцінюючи ризики та переваги кожного проєкту. Коли у вас є правильна інноваційна стратегія, наступним кроком є встановлення систематичного процесу управління, розробки, оцінки та реалізації нових ідей.

1.3. Інноваційна культура як ключовий чинник інноваційного розвитку підприємства

Значення інноваційної культури зростає при переході від індустріальної економіки до «економіки знань», вона стає одним із найважливіших факторів інноваційного розвитку суспільства. Сильна інноваційна культура життєво важлива для організацій, які прагнуть адаптуватися до змін, залишатися конкурентоспроможними та стимулювати постійне вдосконалення. Ця культура тісно переплітається з інноваційним процесом, який передбачає систематичні кроки та методи, що застосовуються організацією для перетворення творчих ідей у відчутні продукти, послуги чи вдосконалення. Таким чином, це одне із найбільш багатогранних понять, що відображає складність інновацій та інноваційної діяльності (рис. 1.17). Аналіз тлумачень сучасних науковців дозволяє сформулювати авторське визначення поняття «інноваційна культура» під яким слід розуміти систему цінностей, норм і правил поведінки, що сприяють

розвитку креативного та інтелектуального капіталу для впровадження інновацій.

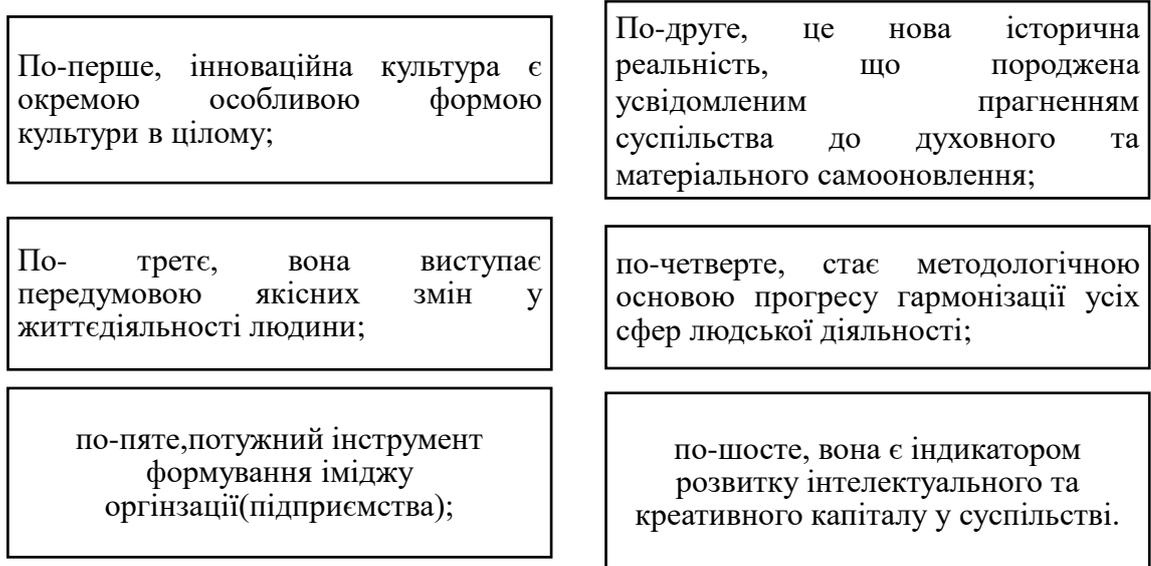


Рис. 1.17 – Основні підходи до тлумачення поняття «інноваційна культура» [складено і систематизовано автором на основі 27,54,61]

Основою інноваційної культури є організаційна культура. Сильна організаційна культура є важливим фактором підтримки інновацій. Коли співробітники відчують бажання ризикувати та мислити нестандартно, вони стають більш креативними та готовими експериментувати та досліджувати різні рішення. Здорове середовище, яке сприяє співпраці та комунікації, може допомогти генерувати нові ідеї та перетворювати їх на успішні продукти чи послуги. Крім того, чіткий набір цінностей і цілей може допомогти переконатися, що люди узгоджуються з баченням компанії, ще більше посилюючи мотивацію робити внесок у програму інновацій.

Розвиваючи сильну та сприятливу організаційну культуру, лідери можуть створити середовище, яке сприяє креативності та зростанню на основі інновацій. Адже, інновації завжди пов'язані із невизначеністю, оскільки створення чогось нового часто викликає страх і може призвести до відсутності впевненості під час обміну ідеями. Цей тиск може перерости у творчу блокаду або відсутність натхнення. Концепція безперервного вдосконалення зосереджується на безперервних ідеях, які ґрунтуються на наявному процесі. З

допомогою організаційної культури, яка дозволяє створювати комфортне середовище для формування та реалізації нових ідей, постійних змін створюються передумови для інноваційної культури, яка має свої функції, завдання та принципи організації (рис. 1.18).

| | | |
|---|--|--|
| <p>Мета формування інноваційної культури полягає у реалізації ефективних інновацій в якісному вимірі, удосконаленні механізму активізації необхідних потенціалів в інноваційному процесі. Інноваційна культура виконує наступні функції:</p> | | |
| <p>трансляційну - передача зминулого в теперешній час із теперішнього часу в майбутнє усталених типів інноваційної поведінки соціальних суб'єктів, які пройшли тривалу апробацію і набули певного ціннісного забарвлення в рамках даного суспільства;</p> | <p>селекційну- відбір знову створених або запозичених інноваційних поведінкових моделей, які в щонайбільшій мірі відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку;</p> | <p>інноваційну - розкриття креативних можливостей описуваного соціокультурного механізму, вироблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, які виникли всередині самої культури або були щеплені ззовні.</p> |

Рис. 1.18 – Основна мета та функції інноваційної культури підприємства

[складено автором на основі 27,54, 61]

Таким чином, доцільно зазначити, що інноваційна культура не тільки не відображає рівень розвитку інноваційних процесів на підприємстві, але і демонструє ступінь участі працівників, рівень задоволення, вміння та кваліфікацію, цінності та погляди. Результатом реалізації інноваційної культури є активізація креативного та інтелектуального потенціалів в інноваційному процесі (рис. 1.19).

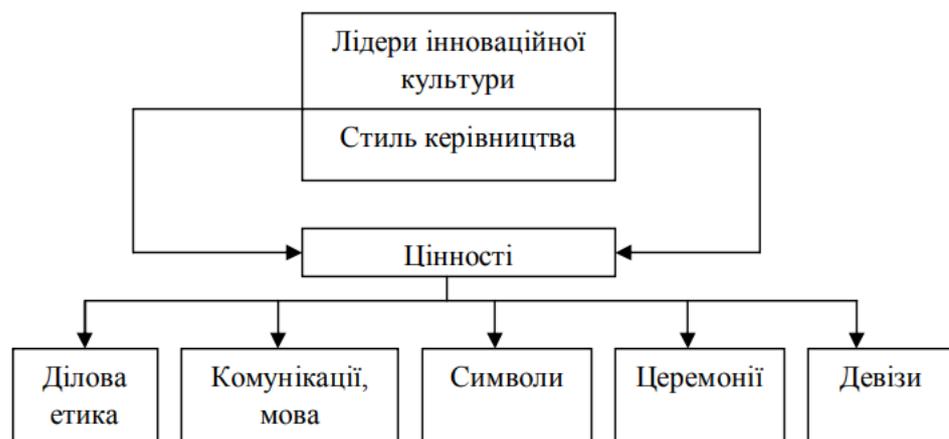


Рис. 1.19 – Структура інноваційної культури підприємства [складено на основі 27,54,61]

Інноваційна культура не обмежується сторінками заяв про місію; це вдихає життя в кожен аспект організації. Це каталізатор, який спонукає команди мислити за межі умовностей, сприяючи створенню атмосфери, де експерименти не просто приймаються, а й заохочуються. Вкорінене в цій культурі мислення сприймає невдачі не як невдачі, а як неоціненні уроки на шляху до прогресу. Він процвітає завдяки здатності до адаптації, визнаючи, що зміни — це не загроза, а можливість розвиватися та залишатися попереду в умовах, що постійно змінюються. Це стосується спільних цінностей, переконань, практик і поведінки в організації, які сприяють і підтримують безперервне генерування та впровадження нових ідей і рішень. Це динамічне та адаптивне середовище, де креативність, експериментування та ризик не тільки заохочуються, але й вбудовуються в структуру організаційного мислення.

Оскільки саме цінності закріплені у навичках, вміннях і мотивах працівників, що реалізуються через різні конкретні форми: культурні ритуали, процедури, церемонії тощо у щоденній діяльності. Саме цінності іноді називають сучасною формою потреб працівника, які дозволяють зрозуміти його сутність і визначити мотив. Одночасно потрібно розуміти, що ці потреби є неоднорідними й динамічними, що водночас вказує на складність структури системи внутрішньофірмових цінностей. Тому, інноваційна культура для будь-якої організації, яка прагне розвиватися у динамічному середовищі є важливою, оскільки вона об'єднує інтелектуальний та креативний потенціал, що дозволяє вирішувати низку завдань у системі інноваційного менеджменту підприємства (рис. 1.20). Деякі відомі компанії, зокрема Google, Pixar і Amazon, успішно використовували культуру для стимулювання інновацій. Відомо, що Google пропонує своїм співробітникам необмежену кількість перекусів, кімнати для сну та багато позакласних заходів, які допомагають розпалити творчість. З іншого боку, Pixar використовує модель «Braintrust», за якою група довірених колег надає відгуки про роботу один одного, щоб переконатися, що кожен намагається створити найкращий контент. Менталітет Amazon «День перший» заохочує співробітників підходити до кожного дня так, ніби це перший день компанії в бізнесі, сприяючи культурі постійних інновацій і винаходів.



Рис. 1.20 – Основні завдання, які виконує інноваційна культура в організації [складено автором на основі 27,54,61]

IBM може похвалитися багатою історією інновацій, успішно адаптуючись до технологій, що розвиваються. Інноваційна культура компанії надає пріоритет дослідженням і розробкам, співпраці з клієнтами та вирішенню складних глобальних викликів. IBM підтримує культуру безперервного навчання та залишається в авангарді технологічних досягнень, включаючи штучний інтелект і квантові обчислення.

Зрештою, віддаючи пріоритет культурі як важливому рушію інновацій, ці та інші подібні компанії виділяються на світовій арені. Вони стали піонерами нового й цінного й авангардом успіху завдяки інноваціям.

Розвиток інноваційної культури може експоненціально збільшити шанси компанії на довгостроковий успіх. Заохочуючи співробітників підходити до проблем і можливостей з різних точок зору, орієнтованих на людину методологій, емпатії тощо, організації можуть визначати та створювати унікальні рішення, які виділяють їх серед конкурентів.

Інноваційна культура може не тільки вирізнити компанію, але й призвести до підвищення ефективності, підвищення продуктивності, більш залученої робочої сили, збільшення утримання та протиотрути глобальній проблемі залучення нових талантів. Завдяки підтримці експериментів і ризику компанії можуть надати співробітникам свободу та ресурси, необхідні для реалізації нових ідей і стимулювання зростання. Зрештою, створення інноваційної культури є інвестицією в майбутнє компанії та каталізатором подальшого успіху. Таким чином, інноваційна культура – завжди є ключовим (фактором) сучасної системи управління (рис. 1.21), що дозволяє забезпечувати інноваційний розвиток підприємства.

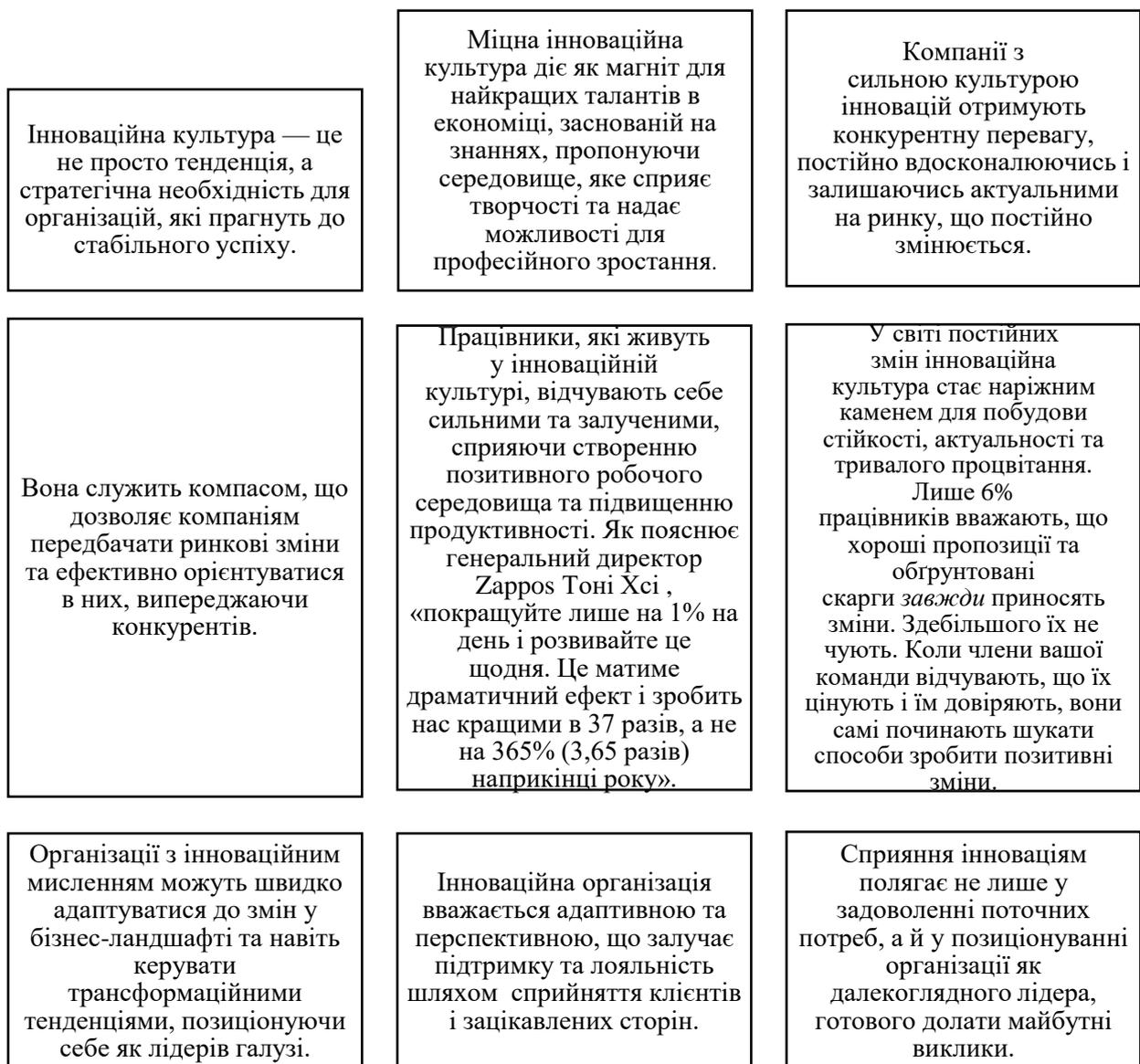


Рис. 1.21 – Обґрунтування ролі і значення інноваційної культури для розвитку підприємства у довгостроковій перспективі [авторська розробка]

Щоб ефективно розвивати культуру інновацій в організації, важливо впроваджувати найкращі практики, які сприяють розвитку та підтримці інноваційного мислення та практики. Ось 12 найкращих заходів для стимулювання культури інновацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні заходи стимулювання інноваційної культури
[систематизовано і складено автором на основі 27,61]

| | |
|--|--|
| 1. Визначайте чітко бачення та стратегію. | чітко повідомте бачення організації та інноваційну стратегію. Поедняйте інноваційні цілі із загальними бізнес-цілями та переконайтеся, що співробітники розуміють, як їхні інноваційні зусилля сприяють успіху організації. |
| 2. Показуйте приклад. | лідерство відіграє вирішальну роль у розвитку культури інновацій. Керівники повинні активно демонструвати свою прихильність до інновацій, беручи участь в інноваційних ініціативах, заохочуючи до ризику та сприяючи сприятливому та відкритому середовищу для ідей. |
| 3. Розширюйте можливості співробітників: | надайте співробітникам автономію та повноваження, щоб взяти на себе відповідальність за їхні ідеї та проекти. Заохочуйте їх досліджувати та експериментувати з новими підходами та створюйте канали, за допомогою яких вони можуть вносити ідеї та висловлювати свої думки. |
| 4. Стимулюйте зовнішню співпрацю. | шукайте можливості співпраці із зовнішніми партнерами, такими як стартапи, університети чи експерти галузі. Співпраця із зовнішніми організаціями може принести нові перспективи, досвід і ресурси, які можуть прискорити інновації в організації. |
| 5. Заохочуйте співпрацю та різноманітність точок зору. | сприйте створенню середовища для співпраці, де працівники з різних професій та дисциплін можуть зібратися разом, щоб поділитися ідеями та точками зору. Заохочуйте міжфункціональну співпрацю та створюйте платформи для міждисциплінарних команд для спільної роботи над інноваційними проектами. |
| 6. Сприяйте навчальному мисленню. | заохочуйте культуру постійних інновацій для навчання та вдосконалення. Надайте працівникам можливість збагатити свої здібності та розуміння, пропонуючи навчальні програми, семінари та можливості наставництва. Підкресліть важливість вчитися на невдачах і відзначати засвоєні уроки. |
| 7. Винагороджуйте та визнавайте інновації | запровадьте систему визнання та винагороди за інноваційні зусилля та результати. Відзначайте успіхи, відзначайте окремих людей і команди, які вносять інноваційні ідеї, і надаючи стимули, які відповідають цінностям і цілям організації. |
| 8. Встановлюйте інноваційні процеси та інструменти: | реалізуйте структуровані процеси та інструменти, які підтримують інноваційні ініціативи. Це може включати платформи ідей, інфраструктури управління проектами, |

| | |
|--|--|
| | інноваційні семінари та показники інновацій для відстеження прогресу та результатів. |
| 9. Створюйте сприятливе фізичне та цифрове середовище. | створіть фізичні робочі простори та цифрові платформи, які сприятимуть співпраці, творчості та обміну знаннями. Надайте доступ до інструментів і технологій, які забезпечують інноваційну роботу та усувають будь-які перешкоди, які заважають співпраці та спілкуванню. |
| 10. Вимірюйте та оцінюйте. | установіть показники та критерії оцінки для вимірювання ефективності інноваційних зусиль організації. Регулярно оцінюйте вплив інноваційних ініціатив, збирайте відгуки від співробітників і використовуйте інформацію на основі даних для вдосконалення та вдосконалення інноваційного процесу. |
| 11. Регулярно повідомляйте про інноваційні ініціативи. | тримайте співробітників в курсі інноваційних ініціатив, прогресу та результатів. Діліться історіями успіху, отриманими уроками та впливом інноваційних проєктів, щоб надихнути та залучити працівників. |
| 12. Створюйте безпечне середовище для експериментів | розвивайте культуру, у якій працівники почуватимуться безпечно ризикувати та експериментувати з ідеями. Заохочуйте мислення, яке розглядає невдачу як можливість навчання, а не невдачу. Надайте підтримку та ресурси, щоб допомогти співробітникам перевірити та повторити свої ідеї. |

Водночас формування і реалізація інноваційної культури не позбавлена труднощів. Визнання цих перешкод є першим кроком до їх подолання. Розгляньмо деякі типові перешкоди, з якими стикаються організації (рис. 1.22).



Рис. 1.22 – Основні проблеми впровадження і реалізації інноваційної культури [авторська розробка]

Пропонуємо розглянути їх більш детально.

1. Відсутність ресурсів для створення культури інновацій та креативності. Інновації потребують інвестицій, як з точки зору часу, так і ресурсів. Організації часто зазнають збоїв, коли не виділяють належних ресурсів для підтримки творчих та інноваційних ініціатив. Від бюджетних обмежень до обмеженої робочої сили, усунення цих прогалин у ресурсах має вирішальне значення для стійких інновацій.

2. Опір змінам. Люди — створіння звички, а опір змінам — природний інстинкт. Трансформація традиційної культури в інноваційну може зіткнутися з опором працівників, яким подобається статус-кво. Щоб подолати цей опір, потрібна ефективна комунікація, демонстрація переваг інновацій і залучення працівників до процесу.

3. Традиційні організаційні структури. Ієрархічні організаційні структури можуть пригнічувати інновації, обмежуючи спілкування та співпрацю. Руйнування цих традиційних структур і впровадження більш гнучкого та децентралізованого підходу може прокласти шлях для процвітання інновацій.

4. Страх невдачі для створення інноваційної культури. Страх невдачі може паралізувати творчі здібності та готовність до ризику. Інновації за своєю суттю передбачають експерименти, і не кожна ідея буде успішною. Створення культури, яка сприймає невдачі як сходинку до успіху, є життєво важливим для заохочення інноваційного мислення.

5. Нечітка інноваційна стратегія. Без чітко визначеної інноваційної стратегії організації ризикують безсистемно шукати інновації. Чітка дорожня карта, що окреслює інноваційні цілі організації, методології та показники успіху, є важливою для спрямування та узгодження зусиль.

6. Вимірювання інновацій. Вимірювання ефективності інновацій є складною, але важливою справою. Встановлення показників, які виходять за рамки традиційних ключових показників ефективності (KPI) і враховують унікальні аспекти інновацій, допомагає організаціям точно оцінювати свій прогрес.

7. Відсутність клієнтоорієнтованості. Інновації не повинні відбуватися у вакуумі, а радше у відповідь на потреби клієнтів. Нездатність

визначити пріоритети підходу, орієнтованого на клієнта, може призвести до відключених інновацій, які не резонуватимуть з ринком.

8. Проблеми сталого розвитку. Створення інноваційної культури — це постійний процес, який вимагає постійних зусиль. Багатьом організаціям важко зберегти імпульс і культуру інновацій у довгостроковій перспективі.

Таким чином, економічні зміни, прикладом яких є перехід від Індустрії 3.0 до Індустрії 4.0, підкреслюють потребу в адаптивних бізнес-моделях, що робить інноваційну культуру незамінним рушієм успіху. Врахування цих еволюційних розробок дає можливість організаціям ефективно керувати змінами, сприяючи розвитку культури, яка процвітає завдяки адаптивності, співпраці та постійному вдосконаленню. По суті, взаємопов'язана еволюція людей, культури, організацій та економіки формує саму структуру інноваційної культури, впливаючи на те, як підприємства підходять до викликів, використовують можливості та культивують стійке зростання.

Висновки до розділу 1

Дослідивши сутність і поняття інноваційних факторів розвитку підприємства в умовах глобальних викликів, ми встановили, що у науковій літературі єдина думка і трактування відсутні. Сучасні науковці, які досліджують питання управління інноваційними факторами, зазначають, що це питання стає актуальним, коли на підприємстві формується інноваційна політика. І інноваційний фактор розглядається як джерело інновацій. Тому було встановлено, що доцільно виділяти зовнішні та внутрішні інноваційні фактори, які можуть бути джерелами інновацій. Одним із потужних інноваційних факторів у XXI ст. стала діджиталізація, яка була обумовлена розвитком цифрових сервісів.

Описавши процес формування інноваційної стратегії підприємства ми встановили, що інноваційні фактори, які розглядаються як джерело інновацій потребують не просто ідентифікації, але та аналізу. Тому інноваційна

стратегія підприємства повинна формуватися на глибокому, комплексному аналізі зовнішніх та внутрішніх інноваційних факторів, що дозволить забезпечити не тільки конкурентні переваги, але і стійкий розвиток у довготривалій перспективі.

Дослідивши інноваційну культуру як ключовий чинник інноваційного розвитку підприємства було встановлено, що вона відноситься до одного із ключових факторів внутрішнього середовища, що тісно пов'язаний з іншими факторами зовнішнього середовища, однак результативність та ефективність інноваційної діяльності неможлива без цього фактора.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1. Аналіз інноваційних факторів зовнішнього середовища філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

З часу незалежності України питання інноваційного розвитку держави не втрачало своєї актуальності, а навпаки постійно актуалізувалося через різні державні програми та проєкти. Однак, за 30 років незалежності рівень інноваційного розвитку економіки залишається на низькому рівні, а соціально-економічний розвиток держави відбувається шляхом сировинного та експортоорієнтованого секторів економіки.

Показники України в науці є відносно скромними у світовому порівнянні як за кількістю, так і за якістю наукової продукції. Загальна наукова продукція на мільйон населення є дуже скромною, а відсоток публікацій серед 10% найбільш цитованих також нижчий за середньосвітовий показник, хоча в цілому порівнянний з іншими країнами Центральної та Східної Європи (рис. 2.1).

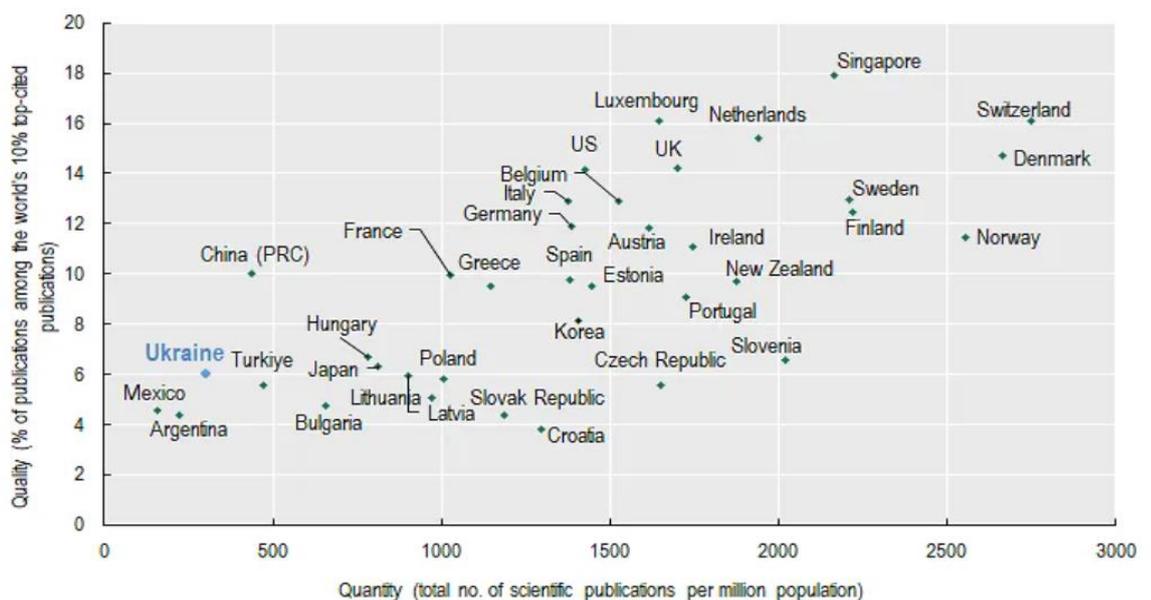


Рис. 2.1 – Наукова продукція України у світовому порівнянні [68]

Експорт послуг інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в Україні стрімко зростає. З ледве 100 мільйонів доларів США у 2004 році вони досягли 7,1 мільярда доларів США у 2021 році, що становить 38 % від загального обсягу експорту послуг [68]. Цю спеціалізацію часто порівнюють із сектором ІКТ в Індії, провідному світовому аутсорсингу ІКТ. Якщо виміряти на душу населення, український експорт ІКТ-послуг майже вдвічі перевищує експорт Індії. Однак основна частина українського сектору ІКТ зосереджена на сегментах ланцюжка створення вартості ІКТ з низькою доданою вартістю, таких як базова ІТ-підтримка фрілансерами або невеликими МСП, які надають аутсорсинг програмного забезпечення, і лише кілька історій успіху пропонують більш передову розробку програмного забезпечення, проектування та створення до специфікаційних рішень, таких як Grammarly, Lookserу та Innovesc, які почалися в Україні та розширилися по всьому світу.

Інші наукомісткі сектори послуг не демонструють такого ж динамізму. Наприклад, експорт страхових і фінансових послуг скорочується і становив менш як 1% експорту послуг у 2021 році. Надходження зборів за використання інтелектуальної власності становлять лише 69 мільйонів доларів США у 2021 році, порівняно зі 167 мільйонами доларів США у 2013 році. є карликовими порівняно з сусідньою Польщею, яка у 2021 році зареєструвала дохід у 1,48 мільярда доларів США від таких зборів, що у 21 раз перевищує дохід України

Що стосується інноваційної політики, то Україна демонструє неоднозначні результати. Відносна сильна сторона України полягає в освіті з відносно високим фінансуванням, що виділяється на цей сектор, і 83 % охоплення вищими навчальними закладами, активною патентною діяльністю та великою кількістю нематеріальних активів (тобто корисних моделей, торгових марок і промислових зразків). Слабкі сторони стосуються інституцій, включаючи політичне середовище, бізнес-клімат і верховенство права, застарілу інфраструктуру (включаючи ІКТ, а також загальну інфраструктуру), слабкий захист інвесторів, низький рівень кредитування приватного сектору, інноваційні зв'язки та творчі товари та послуги.

Наука, технології та інновації (НТІ) ще мають продемонструвати підтримку сталого розвитку, що є головним викликом для України. Україна є однією з найбільш вуглецевих економік із викидами вуглекислого газу 0,31 кг CO₂ на долар США ВВП за паритетом купівельної здатності порівняно із середнім показником ОЕСР 0,18 і середнім показником для країни з рівнем доходу нижче середнього 0,23. Частково це пов'язано з промисловою спеціалізацією України (зокрема, металургії), а також з недостатньою енергоефективністю у житловому фонді та на транспорті. Майже 50 % скорочення викидів вуглецю, необхідного для досягнення цілі Net Zero у 2050 році, залежить від технологій, які зараз знаходяться на стадії демонстрації або прототипу [68]. Такі технології включають розробки відновлюваних джерел енергії, стійкі рішення для мобільності, технології уловлювання та зберігання вуглецю, інноваційні процеси в промисловості та сільському господарстві, ізоляцію житла, заміну пластику та інших екологічно нешкідливих матеріалів, перероблення відходів. Зокрема, у 2020-2022 роках активно розвивалися екологічні проекти щодо сталого розвитку, однак цього не достатньо. Цей процес відбувається занадто повільними темпами, що призводить до зниження конкурентоспроможності економіки України.

Так, сучасна практика функціонування світової економіки демонструє що знання, створені в результаті НДДКР, які виконують підприємства, державний сектор та іноземні фірми, є визначальним фактором довгострокового зростання продуктивності. В Україні спостерігалось постійне зниження витрат на НДДКР, тоді як зростання продуктивності було нижчим за потенційний (рис.2.2). Витрати на НДДКР різко скоротилися – з 1,07 % ВВП у 2003 році до 0,41 % у 2020 році, попри ціль у 1,7 %, зазначену в статті 48 Закону «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 2015 року. Цей спад ще більше ускладнюється пов'язаними з війною скороченнями бюджету, які призводять до зриву незавершеної роботи, скорочення наукового персоналу в науково-дослідних установах і вільних економічних зонах, а також відтоку персоналу з галузі та країни загалом.

| | | |
|--|--|--|
| <p>Releaf Technology – виробництво паперу з опалого листя та переробленого волокна; зменшує викиди CO₂ до 78 відсотків, використовує принципи циркулярної економіки, зменшує споживання енергії та води.</p> | <p>Frendt – розробка апаратного та програмного забезпечення для фермерів та сільського господарства; налагоджує процеси для найбільш ефективного використання сільськогосподарських ресурсів, зменшує вплив на клімат.</p> | <p>Input Soft – платформа програмного забезпечення як послуги (SaaS) для управління ресурсами та даними аеропортів на землі; зменшує викиди та споживання палива флотом на землі.</p> |
| <p>Meredot – розробка бездротових зарядних станцій для мікромобільності; зменшує вуглецевий слід.</p> | <p>Gardarica Tress – розробка сільськогосподарського навігатора; зменшує витрати на паливо, а також використання мастил, засобів захисту рослин, добрив і насіння.</p> | <p>Advansys – Advisor Scada – сервіс компанії для ефективного управління нерухомістю, мінімізації енергоспоживання нерухомості.</p> |
| <p>Carbominer – запатентована технологія уловлювання CO₂ з відкритого повітря та подачі його в теплиці; зменшує викиди CO₂.</p> | <p>PDM Engineering – програмно-апаратний комплекс для моніторингу, прогнозування та оптимізації енергоспоживання; покращує енергоефективність, зменшуючи вуглецевий слід виробництва електроенергії.</p> | <p>Teplotehnika Group – ReCon – інтегроване програмно-технічне рішення для обліку тепла в старих багатоквартирних будинках з вертикальним розподілом тепла; перемикає тарифікацію за опалення з нормованої на спожити; управляє споживанням, встановлюючи термостати на радіатори та інвестуючи в енергоефективність; надає послуги з обліку води.</p> |
| <p>Конопляни Технології – розробка збірних стінових панелей на основі коноплі; компенсує значну кількість CO₂ з будівельних матеріалів; пропонує корпусні виробы з кращими параметрами внутрішнього середовища.</p> | <p>S.Lab – розробка біорозкладаного пакувального матеріалу, що поєднує стебло технічної коноплі та мицелій грибів; замінює пінопласт та інші екструдовані пластикові пакувальні матеріали.</p> | <p>AEV Charging Factory – розробка станцій для зарядки електромобілів (EV) для внутрішнього та міжнародного ринку; найбільш технологічний продукт для зарядки більшості електромобілів.</p> |
| <p>Ecofactor Charge – виробництво повного спектру електрзарядних станцій для комерційного та побутового використання.</p> | | |

Рис. 2.2 – Українські компанії, які створили екологічні інновації у 2020-2022 роках [систематизовано автором на основі 77]

Особи, які приймають рішення (зокрема, Міністерство фінансів, яке відповідає за підготовку бюджету) не віддають перевагу науковій та інноваційній сфері для державних витрат і застосовують підхід залишкового фінансування науки з державного бюджету, що призводить до недостатнього фінансування як базових потреб, так і витрати на розвиток. Порівняння з

розвитком сусідніх центральноєвропейських країн ОЕСР показує, що Чеська Республіка, Естонія, Польща та Словенія вирішили збільшити витрати на НДДКР за останні два десятиліття, наближаючись до середнього рівня в Європі та ОЕСР, і водночас продуктивність праці значно зростає.

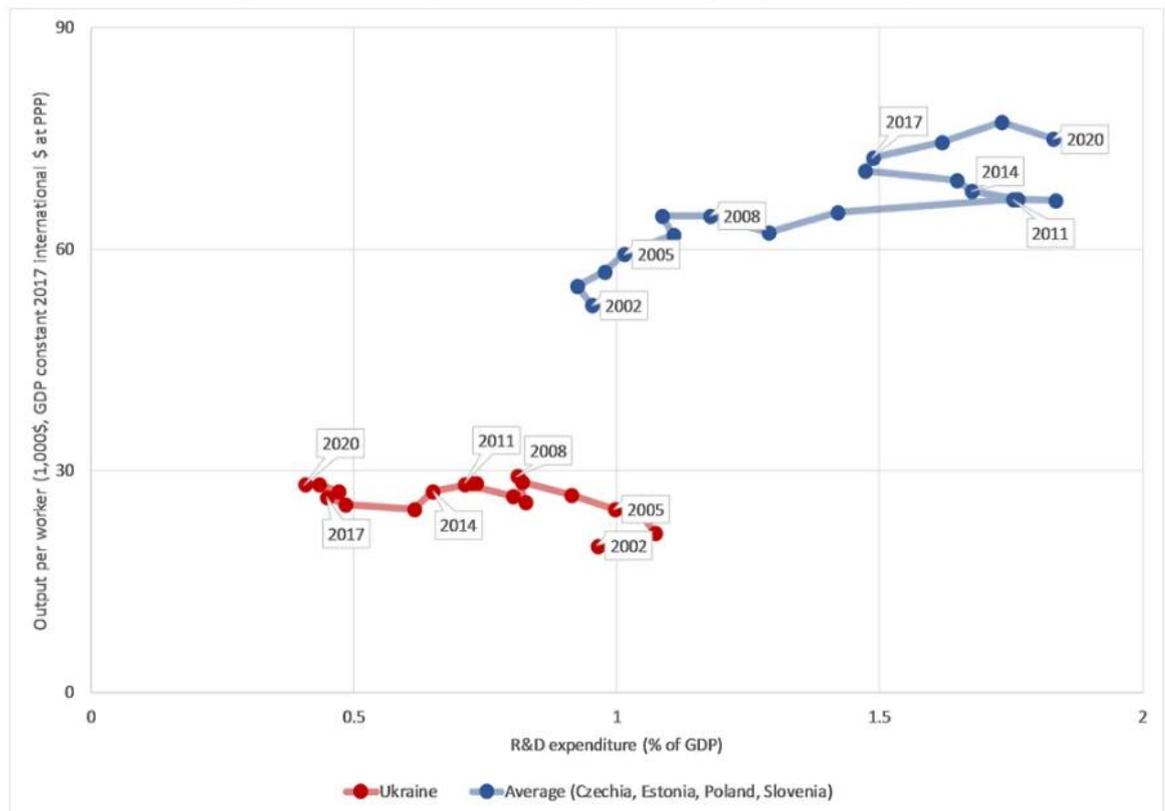


Рис. 2.3 – Порівняльна еволюція витрат на НДДКР і продуктивності в Україні порівняно з контрольними країнами Центральної Європи [68]

Витрати бізнесу на НДДКР зазвичай складають 60% або більше загальних витрат на НДДКР у країнах ОЕСР, але в Україні вони становлять лише 20% витрат на НДДКР, або 0,08% ВВП у 2020 році., на відміну від 0,88% у сусідній Польщі, 1,21% у Чехії та середнього показника по ЄС 1,53%. Навіть такі скромні видатки значною мірою фінансуються підприємствами (85% коштом власних коштів і менш як 2% з державного бюджету), як навіть основні інструменти політики, такі як інноваційні ваучери та відповідні гранти не були введені.

Таким чином, низькотехнологічна структура економіки обмежила масштаби інноваційної діяльності в промисловості та, відповідно, попит на

вітчизняну науку та технології, оскільки підприємства віддають перевагу закупівлі стандартних готових рішень, що ще більше обмежує стимули для партнерства бізнесу та академії. Війна погіршила це через закриття корпорацій і скорочення інвестицій корпораціями, хоча деякі компанії виявилися стійкими, переміщуючи в межах України чи за кордон, щоб уникнути закриття. До конфлікту існували численні ініціативи, зокрема наукові парки, технопарки, індустриальні парки, центри трансферу технологій, інноваційні центри, центри комерціалізації інтелектуальної власності та інноваційні інкубатори. Однак загальний вплив цих структур на загальну ефективність інновацій залишається нижчим за очікування, а деякі не працюють через брак фінансування або недостатню кількість інноваційних проєктів.

Результат такої ситуації відобразився на рейтингових показниках України щодо інноваційної діяльності (рис. 2.4).



Рис. 2.4 – Позиція України у рейтингу глобального інноваційного індексу [64]

Аналіз рейтингу глобального інноваційного індексу з 2007 по 2022 рік продемонстрував, що найвищого значення Україна досягала у 2018 році, Після цього у рейтингу знову розпочався регрес: 2019 рік – 47 місце, 2020-й – 45,

2021-й – 49, 2022-й – 57 [64]. Отже, щоб оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність і процес управління філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» доцільно провести SWOT – аналіз інноваційного клімату України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз інноваційного клімату в Україні станом на 1.01.2023 року [складено автором]

| Зовнішнє середовище | |
|---|--|
| Можливості | Загрози |
| <p>1. Розробка програм залучення закордонного та державного інвестування інноваційної сфери.</p> <p>2. Розширення ринку продукції виробників, призначеної для виробничо-технічних потреб (особливо інвестиційного призначення)</p> <p>3. Розробка програм міжнародної співпраці.</p> <p>4. Розвиток наукових парків, технопарків, індустріальних парків, центрів трансферу технологій, інноваційних центрів, центрів комерціалізації інтелектуальної власності та інноваційні інкубатори.</p> <p>5. Розвиток ІТ- сектора з високою доданою вартістю.</p> <p>6. Значний потенціал для розвитку фінансового, страхового, ІТ- ринку.</p> <p>7. Можливість долучитися до міжнародних проєктів (Горизонт 2020 та інші) країн ЄС, що дозволять створити нову інноваційну інфраструктуру на основі сучасних цифрових рішень.</p> | <p>1. Значне руйнування інфраструктури України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну.</p> <p>2. Збереження тенденції до зовнішньої міграції значної кількості населення (особливо науковців та висококваліфікованих кадрів).</p> <p>3. Затягування війни на роки.</p> <p>4. Зростання податкового навантаження.</p> <p>5. Втрата стратегічно важливих промислових підприємств, що виготовляли науково-містку продукцію.</p> <p>6. Можливість втрати наукової інформації внаслідок ракетних обстрілів, пожеж тощо.</p> |
| Внутрішнє середовище | |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| <p>1. Сильна наукова та технологічна культура, яка формувалася історично на території України</p> <p>2. Значні напрацювання щодо наукових досліджень і розробок</p> <p>3. Багаті корисні копалини</p> <p>4. Кваліфікована і дешева робоча сила.</p> <p>5. Наявність значної кількості науково-технічних кадрів.</p> <p>6. Потужний потенціал розвитку інформаційно- комунікаційних технологій.</p> <p>7. Високий рівень експорту послуг щодо інформаційно- комунікаційних технологій.</p> <p>8. Математика, фізика, астрономія, інженерія, матеріалознавство та енергетику має високий рівень спеціалізації.</p> <p>9. Розвиток стартап-екосистеми. У 2022 році в Україні нараховувалося понад 1000</p> | <p>1. Відсутність комплексної імплементації національної інноваційної стратегії.</p> <p>2. Низький пріоритет надається витратам на НДДКР, які вважаються витратами, а не інвестиціями.</p> <p>3. Проблеми з людським капіталом (особливо у 2022 році, високі темпи зовнішньої міграції).</p> <p>4. Проблеми з інфраструктурою, зокрема руйнація внаслідок ракетних обстрілів Російської Федерації</p> <p>5. Відсутність скоординованої політики трансферу знань і технологій.</p> <p>6. Високий рівень монополізації національного та регіональних ринків, домінування великих компаній сировинного сектора в групі лідерів вітчизняного бізнесу.</p> <p>7. Застаріла технологічна структура</p> |

| | |
|---|---|
| <p>стартапів. Це на 50% більше, ніж у 2020 році.</p> <p>10. Створення системи грантової підтримки інноваційних проєктів.</p> <p>11. Зростання обсягів інвестицій у дослідження та розробки. У 2022 році обсяги інвестицій у дослідження та розробки в Україні склали 1,4 мільярда доларів США. Це на 20% більше, ніж у 2020 році.</p> | <p>основного капіталу в більшості галузей.</p> <p>8. Низький рівень інноваційної культури та відсутність досвіду інноваційного підприємництва.</p> <p>9. Слабкі зв'язки між бізнесом та науковими колами.</p> <p>10. Міжнародне співробітництво знаходиться на низькому рівні.</p> <p>11. Слабкий захист інвесторів,</p> <p>12. Низький рівень кредитування приватного сектору.</p> |
|---|---|

Таким чином, згідно з матрицею SWOT- аналізу Україна отримала наступну позицію (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. —Матриця SWOT- аналізу інноваційного клімату в Україні станом на 1.01.2023 року [складено автором]

| | |
|--|--|
| <p>Можливості +Сильні сторони</p> <p>7+11=18</p> | <p>Можливості +Слабкі сторони</p> <p>7+12=19</p> |
| <p>Загрози+ Сильні сторони</p> <p>6+11=17</p> | <p>Загрози+ Слабкі сторони</p> <p>6+12=18</p> |

Отже, на цю мить в Україні не зважаючи на значну кількість проблем і загроз існують потенційні можливості для розвитку інноваційного потенціалу, але для цього потрібно вирішити низку внутрішніх проблем, які суттєво знижують її конкурентоспроможність як на міжнародному, так і світовому рівні.

Дивлячись вперед на відновлення та реконструкцію, Україна має можливість «побудувати краще», розв'язати проблему тривалого недостатнього інвестування в дослідження та розробки (НДДКР) і потребу у більш стратегічному підході до науки, технологій та інновацій (НТІ).

Наука, технології та інновації мають потенціал зробити внесок у суспільну трансформацію України у післявоєнний період, якщо зміцнений академічний сектор зв'яжеться з підприємцями та стане джерелом інноваційно-орієнтованої промислової стратегії.

Наука, технології та інновації також можуть внести значний внесок у зелений перехід України через стимулювання низового підприємництва у

співпраці з академічними колами, зокрема на основі невеликої, але відмінної наукової продукції в Україні в галузі наук про навколишнє середовище та планети. Сектор послуг інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) надає Україні можливості для просування вгору в ланцюжку створення вартості. Він може отримати вигоду від своєї сильної наукової компетентності в інформатиці та математиці, а також від наявного технічного та управлінського досвіду.

Навички необхідно вдосконалювати за допомогою підходу державно-приватного партнерства, а послуги ІКТ також мають бути краще пов'язані з іншими секторами, що успадковані, такими як сільське господарство, авіакосмічна промисловість і важке машинобудування, де вони можуть сприяти розвитку продуктивності та конкурентоспроможності. Тому, у наступному питанні пропонуємо здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Аналіз фінансово-господарської діяльності має важливе значення для підприємства, оскільки: допомагає прийняти ефективні управлінські рішення. На основі результатів аналізу можна визначити, які заходи необхідно вжити для підвищення ефективності діяльності підприємства; сприяє виявленню резервів підвищення ефективності; виявити недоліки та проблеми в діяльності підприємства, які можна усунути для підвищення ефективності; забезпечує контроль за виконанням планових завдань; оцінити, наскільки підприємство досягло поставлених цілей, і виявити відхилення від плану. Тому, щоб оцінити ефективність управління ресурсами товариства доцільно здійснити оцінку фінансово - економічних показників (табл. 2.3) філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.3. – Фінансово-економічні показники діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. [складено і розраховано автором]

| Показники | Од. виміру | Джерела інформації, розрахунок | Роки | | | Відхилення | | | |
|--|------------|---|---------------|--------------|---------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2022 р. від 2020 р. | | 2022 р. від 2021 р. | |
| | | | | | | Абсолютне | Темп приросту, % | Абсолютне | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Капітал підприємства | | | | | | | | | |
| 1.1. Середня вартість сукупного капіталу | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 6170704809 | 6927408216 | 8423784729 | 2253079920 | 36,51 | 1496376513 | 21,60 |
| 1.2. Середня вартість власного капіталу | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | (555145072,8) | 500334391,9 | 470757567,9 | 1025902641 | -84,80 | -29576824 | -5,91 |
| 2. Ресурси підприємства | | | | | | | | | |
| 2.1. Середньорічна вартість основних засобів | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 4193938408 | 5152867174 | 6408015039 | 2214076631 | 52,79 | 1255147865 | 24,36 |
| 2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 4673102,55 | 3196043,1 | 1816134,21 | (2856968,34) | -61,14 | -1379908,89 | -43,18 |
| 2.3. Середні залишки оборотних засобів | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 1534303672 | 1498913652 | 1723014652 | 188710980 | 12,30 | 224101000 | 14,95 |
| 2.4. Середньооблікова чисельність працівників | осіб | форма 1-ПВ | 2461 | 2465 | 2621 | 160 | 6,5 | 156 | 6,33 |
| 3. Економічні показники | | | | | | | | | |
| 3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | Форма 2 | | | | | | | |
| 3.2. Інші операційні доходи | тис. грн. | Форма 2 | 23352167,73 | 473635524,98 | 388494376,04 | 365142208,3 | 1563,63 | -85141148,94 | -17,98 |
| 3.3. Інші операційні витрати | тис. грн. | Форма 2 | 309012305,72 | 766866549,92 | 1038201501,07 | 729189195,4 | 235,97 | 271334951,2 | 35,38 |
| 4. Фінансові результати | | | | | | | | | |
| 4.1. Валовий прибуток (збиток) | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | | | | | | | |
| 4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | | | | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---------------|---|----------------|----------------|----------------|-------------|--------|-------------|--------|
| 4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | | | | | | | |
| 4.4 Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | (309732636,91) | (317874515,93) | (677653460,91) | (367920824) | 118,79 | (359778945) | 113,18 |
| 5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат | | | | | | | | | |
| 5.1. Продуктивність праці працівників | тис.грн/особу | 3.2 / п. 2.4 | 9488,89 | 192144,23 | 148223,72 | 138734,83 | | -43920,51 | |
| 5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року | | Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1) | 0,157 | 0,010 | 0,028 | -0,129 | | 0,018 | |
| 5.5. Фондовіддача | грн/ грн. | п. 3.2 / п. 2.1 | 0,006 | 0,092 | 0,061 | 0,055 | | -0,031 | |
| 5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів | обороту | п. 3.1 / п. 2.3 | 0,015 | 0,316 | 0,225 | 0,21 | | -0,091 | |
| 5.7. Середній період обороту оборотних засобів | дні | 360 дня. / п. 5.6 | 23653,02 | 1139,29 | 1596,64 | -22056,38 | | 457,35 | |
| 6. Показники рентабельності (збитковості) підприємства | | | | | | | | | |
| 6.1. Рентабельність (збитковість) сукупного капіталу | % | п. 4.3 / п. 1.1*100 | (5,019) | (4,589) | (8,045) | -3,026 | | -3,456 | X |
| 6.2. Рентабельність (збитковість) власного капіталу | % | п. 4.4 / п. 1.2*100 | (55,79) | (63,53) | (143,95) | -88,16 | | -80,42 | X |

Аналіз капіталу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. дозволяє зробити такі висновки:

Зростання середньої вартості сукупного капіталу у 2022 році порівняно з 2020 роком на 36,51% та на 21,60% порівняно з 2021 роком є позитивним фактором, оскільки свідчить про зростання масштабів діяльності філії.

Суттєве зменшення середньої вартості власного капіталу у 2022 році порівняно з 2020 роком на 84,80% та на 5,91% порівняно з 2021 роком є негативним фактором, оскільки свідчить про погіршення фінансової стійкості філії.

Аналіз ресурсів та економічних показників дозволяє зробити такі висновки:

Зростання середньорічної вартості основних фондів у 2022 році порівняно з 2020 роком на 52,79% та на 24,36% порівняно з 2021 роком є позитивним фактором, оскільки свідчить про оновлення матеріально-технічної бази філії.

Збільшення залишків оборотних засобів у 2022 році порівняно з 2020 роком на 12,30% та на 14,95% порівняно з 2021 роком є позитивним фактором, оскільки свідчить про зростання обсягів виробництва.

Зростання інших операційних витрат у 2022 році порівняно з 2020 роком на 25,20% та на 14,60% порівняно з 2021 роком є негативним фактором, оскільки свідчить про зниження ефективності використання ресурсів.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів дозволяє зробити такі висновки:

Зменшення продуктивності праці у 2022 році порівняно з 2021 роком на 43920,51 грн є негативним фактором, оскільки свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів.

Погіршення фінансової ситуації у 2022 році підтверджується значенням показника фондівдачі у 2022 році порівняно з 2021 роком. Таким чином, діяльність філії у 2020-2022 роках була збитковою.

Тому також доцільно здійснити аналіз операційних витрат (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Оцінка динаміки та структури операційних витрат філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020–2022 рр. [складено і розраховано автором]

| Показники | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Відхилення (+,-) 2022 р. | | | |
|----------------------------------|----------------|-----------------|---------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------------|-----------------|-------------|--------------------|
| | тис. грн | пит. вага, % | тис. грн | пит. вага, % | тис. грн | пит. вага, % | 2020 р. | | 2021 р. | |
| | | | | | | | тис. грн | пит. вага, % | тис. грн | пит. вага, % |
| Матеріальні витрати | 285858351,21 | 27,080 | 203732600,95 | 12,638 | 397652347,96 | 31,095 | 111793996,8 | 4,014 | 193919747 | 18,456 |
| Витрати на оплату праці | 697975280,96 | 66,122 | 841880307,93 | 52,225 | 830160047,84 | 64,915 | 132184766,9 | -1,207 | -11720260,1 | 12,689 |
| Відрахування на соціальні заходи | 135995843,14 | 12,883 | 159622365,87 | 9,902 | 164386440,20 | 12,854 | 28390597,06 | -0,029 | 4764074,33 | 2,952 |
| Амортизація | 281422822,97 | 26,660 | 309308874,43 | 19,188 | 474069883,22 | 37,070 | 192647060,3 | 10,410 | 164761008,8 | 17,882 |
| Інші операційні витрати | (345658805,44) | -32,745 | 97474878,04 | 6,047 | (587421119,75) | -45,934 | -241762314 | -13,188 | -684895998 | -51,980 |
| Разом | 1055593492,84 | 100 | 1612019027,22 | 100 | 1278847599,47 | 31,095 | 223254106,6 | | -333171428 | 0 |

За досліджуваний період відбулися зміни як у структурі витрат, так і у кількісному розмірі. Зокрема, у 2020-2022 роках відбулося зростання питомої ваги статті «матеріальні витрати».

У 2022 році порівняно з 2020 роком на 4,014% і на 18,456% відносно 2021 року. Це свідчить про зростання цін на матеріальні ресурси, що використовувалися філією у своїй діяльності.

Стаття «витрати на оплату праці» зросла у 2022 році порівняно з 2021 роком на 12,689%, а порівняно з 2020 роком зменшилась на 1,207%. Це свідчить про зростання розмірів заробітної плати працівників філії.

Амортизація у 2022 році зросла порівняно з 2020 роком на 10,410 % і на 17,882% відносно 2021 року. Це свідчить про зростання вартості основних фондів філії.

Таким чином, за досліджуваний період показники фінансово-економічної діяльності дозволяють зробити висновок, що філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. спрацювала збитково.

Для фінансування діяльності використовувався переважно позичковий капітал, який дозволяв виконувати всі зобов'язання повною мірою. Однак, не зважаючи на зростання цін на газ, що обумовило зростання виручки діяльність філії була збитковою протягом 2020-2022 років.

Однією із причин збитковості є зростання операційних витрат, особливо матеріальних витрат, витрат на оплату праці та амортизації.

Ці витрати зросли у зв'язку з такими факторами, як зростання цін на матеріальні ресурси, зростання розмірів заробітної плати працівників та зростання вартості основних фондів.

Враховуючи складне соціально-економічне становище держави, діяльність філії можна вважати задовільною. Також доцільно здійснити аналіз показників фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової стійкості філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020 – 2022 рр. [складено і розраховано автором]

| Показники | Одиниця виміру | Роки | | | Нормативне значення | Відхилення від нормативу (+,-) | | |
|------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------------|--------------------------------|--------|--------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | | 2020 | 2021 | 2022 |
| Власний капітал | грн | (406542983,65) | 93791408,21 | 376966159,70 | х | х | х | х |
| Позичковий капітал | грн | 3450840959 | 3789318833 | 4163708328 | х | х | х | х |
| В т.ч. довгост. позичковий капітал | грн | 250993130,29 | 176215942,93 | 199824405,63 | х | х | х | х |
| Всього використано капіталу | грн | 3044297975,01 | 3883110241,31 | 4540674487,55 | х | х | х | х |
| Коефіцієнт автономії | | -0,134 | 0,024 | 0,083 | >0,5 | -0,634 | -0,476 | -0,417 |
| Коефіцієнт заборгованості | | 1,134 | 0,976 | 0,917 | <0,5 | 0,634 | 0,476 | 0,417 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | | -0,051 | 0,070 | 0,127 | >1,0 | -1,051 | -0,930 | -0,873 |

Аналіз даних таблиці 2.5 дозволяє зробити такі висновки.

По-перше, філія використовує переважно залучений капітал для фінансування діяльності. Це підтверджує низьке значення коефіцієнта автономії, що не досягає нормативу. У 2020 році коефіцієнт автономії становив -0,134, що свідчить про те, що власний капітал філії покриває лише 13,4% її активів. У 2021 році цей показник знизився до 2,4%, а у 2022 році – до 8,3%.

По-друге, значення коефіцієнта заборгованості є дуже високим. Фактичне значення перевищує норматив у 2020 році на 63,4%, у 2021 році – на 47,6%, а у 2022 році – на 41,7%. Це свідчить про те, що філія має значну заборгованість перед кредиторами.

Таким чином, за досліджуваний період філія є не фінансово стійким підприємством. Основними причинами низької фінансової стійкості філії є: переважне використання залученого капіталу для фінансування діяльності; високий рівень заборгованості перед кредиторами.

Наступним кроком дослідження є аналіз показників платоспроможності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників платоспроможності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020 – 2022 рр. [складено і розраховано автором]

| Показники | Одиниця виміру | Роки | | | Нормативне значення | Відхилення від нормативу (+,-) | | |
|-----------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------------|--------------------------------|-------|---------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | грн | - | - | 1086042,87 | x | x | x | x |
| Дебіторська заборгован. | грн | (406542983,65) | 93791408,21 | 376966159,70 | x | x | x | x |
| Оборотні активи всього | грн | 726652184,54 | 772261467,62 | 950753184,13 | x | x | x | x |
| Необоротні активи всього | грн | 2317645790,47 | 3110848773,69 | 3589921303,42 | x | x | x | x |
| Власний капітал | грн | (406542983,65) | 93791408,21 | 376966159,70 | x | x | x | x |
| Поточні зобов'язання | грн | 3199847828,37 | 3613102890,17 | 3963883922,22 | x | x | x | x |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | x | | | 0,0003 | >0,2 | -0,2 | -0,2 | -0,1997 |
| Коефіцієнт проміжної платоспр. | x | -0,13 | 0,03 | 0,10 | >0,7 | -0,83 | -0,67 | -0,60 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | x | 0,23 | 0,21 | 0,24 | >1 | -0,77 | -0,79 | -0,76 |

Аналіз даних таблиці 2.6 дозволяє зробити такі висновки. Філія мала низький рівень платоспроможності у 2020-2022 роках.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності у 2020-2021 роках не розраховувався, оскільки на рахунках філії не було готівки. У 2022 році фактичне значення цього коефіцієнта становило 0,02, що свідчить про те, що філія не має достатніх коштів для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт проміжної платоспроможності у 2020 році становив 0,29, що свідчить про те, що філія має достатні кошти для погашення поточних зобов'язань протягом 1,3 місяця. У 2021-2022 роках значення цього коефіцієнта

було нижчим – 0,18 та 0,15 відповідно. Це свідчить про те, що філія має недостатні кошти для погашення поточних зобов'язань протягом 1,8 та 1,7 місяця.

Коефіцієнт поточної платоспроможності у 2020 році становив 0,33, що свідчить про те, що філія має достатні кошти для погашення поточних зобов'язань протягом 3,3 місяця. У 2021-2022 роках значення цього коефіцієнта було нижчим – 0,22 та 0,20 відповідно. Це свідчить про те, що філія має недостатні кошти для погашення поточних зобов'язань протягом 4,5 та 5 місяців. Таким чином, у 2020-2022 роках філія мала низький рівень фінансово-економічної ефективності. Тому необхідно також дослідити у наступному питанні стан інноваційних факторів на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

2.3. Характеристика внутрішніх факторів інноваційного розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Філія «УГВ-СЕРВІС» належить до групи підприємств АТ «Укргазвидобування», що було засновано у 1998 році як державне підприємство. У 2000 році компанія була приватизована та перейшла у власність НАК «Нафтогаз України». Компанія має на балансі понад 150 газових і нафтогазових родовищ, розташованих на території України. У 2022 році компанія видобула 21,8 млрд кубометрів природного газу, що становить близько 70% від загального видобутку природного газу в Україні. Таким чином, доцільно зробити висновок, що компанія є лідером у галузі видобутку природного газу в Україні. Компанія має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема внаслідок розширення ресурсної бази та впровадження нових технологій видобутку. Тому пропонуємо дослідити внутрішні фактори інноваційного розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», до яких відносять наступні (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Внутрішні фактори інноваційного розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [авторська розробка]

Одним з інноваційних факторів розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є знання, які знаходять відображення у патентах та ноу-хау. У цьому випадку, необхідно враховувати специфіку діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Більшість газових родовищ із балансовими запасами в 685 млрд м³ державному підприємству АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.6).

Табл.2.6 – Діючі родовища газу державного підприємства АТ «Укргазвидобування» та їх балансові запаси, млрд³

| Родовища | Кількість | Балансові запаси |
|-------------|-----------|------------------|
| Крупні | 1 | 117 486 |
| Великі | 3 | 153 188 |
| Середні | 12 | 215 925 |
| Невеликі | 14 | 90 462 |
| Дрібні | 37 | 86 531 |
| Дуже дрібні | 66 | 22 246 |
| Загалом | 133 | 685 838 |

Незважаючи, на одні з найбільших обсягів запасів газу у Європі, слід враховувати, що крупні й великі родовища України вже вироблені на 80-90 відсотків, а найбільші балансові запаси розпорошені по середніх, невеликих та дрібних родовищах. За результатами 2021 року Україна видобула 19.8 млрд м³ природного газу, з яких (табл. 2.7).

Табл.2.7 – Структура родовищ за глибинами й дебітом по Україні

| Новизна свердловини | Старі | | Нові | |
|--|---------|----------|---------|----------|
| | До 5 км | Від 5 км | До 5 км | Від 5 км |
| Глибина свердловини | До 5 км | Від 5 км | До 5 км | Від 5 км |
| Обсяг видобутку, млрд м ³ | 13 697 | 2 181 | 1 935 | 1 986 |
| Частка до загального обсягу видобутку, % | 69% | 11% | 10% | 10% |

Водночас 80% видобутку припадає на старі родовища, що вже давно знаходяться на стадії падіння, тому без нових перспективних родовищ, що значною мірою знаходяться на глибині понад 5 км розвиток газовидобутку неможливий. Тому, зараз компанія проводить активні заходи щодо стимулювання інновацій щодо основних технологічних процесів, що дозволить підвищити ефективність і результативність видобування. Однак, недоліком нині є відсутність систематизованої інформації щодо інновацій, які впроваджує компанія. Крім того, практика засвідчує, що на більшості компаній відсутній єдиний підхід щодо використання та обліку ноу-хау (це сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок і виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих). Це те, що дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги. Звичайно, що інформація про всі ноу-хау на підприємствах є комерційною таємницею. Водночас організація практики створення, документування, стимулювання працівників за інновації, облік знаходиться на низькому рівні. Це є негативним, оскільки особливо в умовах повномасштабного вторгнення призводить до того, що частина інформації у вигляді інтелектуальної власності може бути втрачена. Тоді як

організація практики використання ноу-хау як результату інтелектуальної праці є першим кроком до розвитку інноваційної діяльності та інноваційної культури. Адже, це може створювати додаткові стимули для інноваційної культури. Тому, на даному етапі формування інноваційної культури знаходиться на початковому етапі. Оскільки в АТ «Укргазвидобування» активно відбувається впровадження міжнародної системи ISO, то тим самим створюються передумови для формування культури інновацій, яка потребує розробки певної політики. Адже, коли ми говоримо про інноваційну культуру, то ми говоримо про цінності, ресурси, поведінку, клімат, процеси, які знаходять своє відображення у корпоративних документах. Ці документи потім потребують підтвердження. У цьому випадку, компанія має корпоративний кодекс, однак він не має чітких інструментів та практик розвитку інноваційної культури.

Водночас компанія АТ «Укргазвидобування» активно співпрацює і докладає значних зусиль щодо професійного розвитку свого персоналу. Активно співпрацює із закладами вищої освіти щодо залучення молодих фахівців, розвитку програм дуальної освіти фахівців технічного спрямування, підвищення кваліфікації. Це дозволяє використовувати сучасні автоматизовані системи управління для організації управлінських процесів, технологічних процесів, взаємодії всіх підрозділів. Для цього створена внутрішня інформаційно-комунікаційна система, яка забезпечує всі логістичні процеси у компанії та дозволяє реалізовувати контроль та координацію всієї діяльності. Таким чином, доцільно зробити висновок, що внутрішні фактори інноваційного розвитку нині знаходяться у стадії формування і потребують організаційних змін.

Тому доцільно також проаналізувати зовнішнє середовище, яке також містить фактори інноваційного розвитку. Для цього ми пропонуємо використати метод PESTLE-аналізу, який дозволить комплексно оцінити ситуацію (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 — PEST-аналіз філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [складено і розраховано автором]

| Політичні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P | Соціальні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P |
|--|---------|--------|------------|---|---------|--------|------------|
| 1. Політична нестабільність | 0,2 | 3 | 0,6 | 1. Швидке старіння нації | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 2. Чинне законодавство в країні | 0,15 | 3 | 0,45 | 2. Зростання зовнішньої міграції | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 3. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації | 0,25 | 2 | 0,5 | 3. Зниження рівня культури та освіти населення | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 4. Створення в органах державної влади політичних блоків | 0,05 | 1 | 0,05 | 4. Репутація підприємства (імідж) | 0,25 | 3 | 0,75 |
| 5. Митне законодавство | 0,15 | 3 | 0,45 | 5. Демографічна ситуація в країні | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 6. Міжнародне законодавство | 0,1 | 1 | 0,1 | 6. Міжнародна соціальна політика | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 7. Орієнтація на ринкове регулювання економіки | 0,1 | 1 | 0,1 | 7. Зв'язки з громадськістю | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Сума | 1 | | | Сума | 1 | | |
| Середня оцінка впливу політичних факторів | | 2 | | Середня оцінка впливу соціальних факторів | | 1,7 | |
| Сила впливу політичних факторів | | | 2,25 | Сила впливу соціальних факторів | | | 2 |
| Економічні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P | Технологічні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P |
| 1. Скорочення транзиту через Україну | 0,4 | 3 | 1,2 | 1. Високий рівень зносу (фізичного та морального зносу) техніки | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 2. Впровадження е-аукціонів на продажі нових ділянок | 0,2 | 2 | 0,4 | 2. Фінансування досліджень | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 3. Платоспроможний попит | 0,1 | 1 | 0,1 | 3. Руйнування логістичних зв'язків | 0,3 | 2 | 0,6 |
| 4. Загроза високих темпів інфляції | 0,1 | 2 | 0,2 | 4. Доступ до технологій, ліцензування | 0,25 | 3 | 0,5 |
| 5. Підвищення (зниження) ціни на закупівлю газу | 0,1 | 3 | 0,3 | 5. Проблеми інтелектуальної власності | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 6. Фіксація ціни для населення у зв'язку із воєнним станом | 0,1 | 2 | 0,2 | 6. Виробнича місткість | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Сума | 1 | | | Сума | 1 | | |
| Середня оцінка впливу економічних факторів | | 2,16 | | Середня оцінка впливу технологічних факторів | | 2,1 | |

| Сила впливу економічних факторів | | | | Сила впливу технологічних факторів | | | |
|---|---------|--------|------------|--|---------|--------|------------|
| Юридичні | Вага, V | Бал, B | Добуток, P | Екологічні | Вага, V | Бал, B | Добуток, P |
| 1.Введення воєнного стану | 0,35 | 3 | 1,05 | 1.Відсутність рамкової директиви, що регулює видобувну діяльність. | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 2.Введення валютних обмежень | 0,05 | 2 | 0,1 | 2. Деградація малих річок і водотоків внаслідок інтенсивної господарської діяльності | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 3.Законодавство про зелену трансформацію енергосистеми України | 0,05 | 2 | 0,1 | 3. Забруднення підземних вод неконтрольованими газовими та рідинними потоками, що спричинюються їх викидами чи розливами, витік бурильних рідин | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 4.Зміни законодавства щодо оподаткування рентною платою за користування надрами для видобування природного газу | 0,2 | 3 | 0,4 | 4. Відсутність Національних планів адаптації до зміни клімату, які базуються на системних і комплексних наукових дослідженнях клімату України | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 5.Закон про мобілізаційну підготовку і мобілізацію | 0,35 | 3 | 0,95 | 5.Використання великих площ землі під бурильні майданчики, паркувальні та маневрувальні зони для вантажних автомобілів, обладнання, об'єкти перероблення і транспортування газу, | 0,3 | 2 | 0,6 |
| Сума | 1 | | | Сума | 1 | | |
| Середня оцінка впливу юридичних факторів | | 2,6 | | Середня оцінка впливу екологічних факторів | | 2 | |
| Сила впливу юридичних факторів | | | 2,6 | Сила впливу екологічних факторів | | | 2 |

Таким чином, доцільно зробити висновок, що на інноваційну діяльність підприємств АТ «Укргазвидобування», зокрема філію «УГВ – СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» має найбільший вплив юридичні фактори, які суттєво знижують інвестиційний потенціал підприємств України, ускладнюють впровадження інновацій, постійно змінюють правила гри. Отже, нині зовнішнє середовище є агресивним і не формує сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності. Тому пропонуємо у наступному розділі розглянути напрями вдосконалення інноваційного розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів.

Висновки до розділу 2

Схарактеризувавши інноваційні фактори зовнішнього середовища філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» було встановлено, що у 2020-2022 роках інноваційний клімат був низький. Основними причинами було: повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, застаріла інноваційна інфраструктура, низький рівень захисту інвестицій, низький рівень верховенства права, високий відсоток зовнішньої міграції населення.

Здійснивши аналіз фінансово - економічних показників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» було встановлено, що за досліджуваний період філія спрацювала збитково. На основі аналізу показників фінансової стійкості та платоспроможності було встановлено, що фактичні показники є суттєво нижчими нормативних, що засвідчує про їх низьку ефективність.

Проаналізувавши стан інноваційних факторів внутрішнього середовища філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» було встановлено, що на даному етапі формування інноваційної культури знаходиться на першій стадії – формування. Зокрема, у філії сформована і сертифікована міжнародна система якості ISO, впроваджуються інноваціями у процесі надання ремонтних послуг. Однак працівники мають низький рівень мотивування до інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Обґрунтування і впровадження політики енергоощадження у практику філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як фактора інноваційного розвитку

Оскільки ціни на енергоносії зростають, керівникам бізнесу та управління об'єктами потрібен ефективний план управління енергією, щоб мінімізувати вплив на прибутковість.

Залежно від вашої галузі та місця розташування витрати на енергію можуть забрати значну частину прибутку. На додаток, підприємства стикаються зі зростаючим тиском з боку споживачів і урядів щодо зменшення їхнього впливу на зміну клімату шляхом зниження викидів парникових газів (ПГ).

Позитивним є те, що підприємства матимуть нові можливості компенсувати інвестиції в енергоефективність і відновлювані джерела енергії за допомогою податкових пільг та інших стимулів. Попри те, що багато великих компаній впровадили ініціативи з підвищення енергоефективності, прогрес, можливо, зупинився, або рентабельність інвестицій може бути недостатньою через відсутність детального плану енергоменеджменту або їхній план потребує перезавантаження. Тому ми пропонуємо використати досвід американської програми Energy Star 7 кроків програми енергоощадження (рис. 3.1). Етап 1. Щоб визначити можливості енергоощадження, вам потрібно зрозуміти поточне та минуле використання енергії вашою організацією. «Найпершим етапом будь-якого плану управління енергією є розуміння того, де ви знаходитесь — ваші активи, використання та скільки це коштує», — сказав Паркінсон. Тому спочатку потрібно оцінити поточний рівень використання енергії.

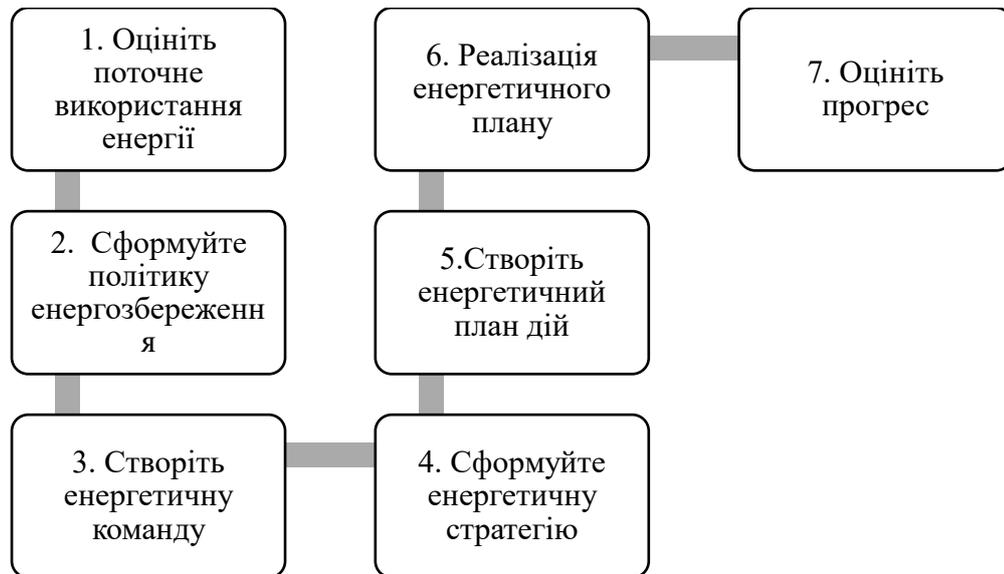


Рис. 3.1 – Запропонована програма енергоощадження для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [авторська розробка]

Реалізація програми енергоощадження передбачає наступних етапів.

Основні кроки для проведення енергетичної оцінки філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» повинні включати:

збір і відстеження даних про споживання енергії та витрати в часі;

встановлення базової лінії для вимірювання прогресу;

порівняльний аналіз енергоефективності між установами, аналогами та конкурентами;

аналіз моделей і тенденцій споживання енергії;

проведення технічної оцінки та аудиту для визначення продуктивності об'єктів та обладнання.

Етап 2. Сформуйте політику енергоощадження. На цьому етапі визначте цілі, які потрібно досягти, хто буде виконувати, сформуйте КРІ.

Етап 3. Створіть енергетичну команду.

Налаштуйте свою компанію на успіх, створивши енергетичну команду, відповідальну за розробку та реалізацію плану енергоменеджменту. Залежно від розміру підприємства, це можуть включати представників різних відділів (фінансів, технічного відділу, енергетичного відділу тощо). Одну із ключових ролей буде відігравати представник фінансового відділу, що можуть

порахувати її вартість, розрахувати ефективність від заходів енергоощадження, розрахувати прогноз рентабельності інвестицій для конкретних стратегій і визначити капітал, необхідний для досягнення ваших енергетичних цілей. Таким чином, команда буде не тільки безпосередньо займатися реалізацією політики енергоощадження, але і залучати персонал до заходів енергоощадження.

Етап 4. Сформууйте енергетичну стратегію, яка повинна включати детальні заходи з енергоощадження (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендовані заходи енергоощадження на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [складено автором]

| Напрямок | Захід |
|---------------------------------------|---|
| Освітлення | Енергоефективні лампочки. Світлодіодні лампи можуть допомогти вам заощадити до 80% на освітленні. |
| | Використовуйте природне світло з вікон і мансардних прорізів. Не покладайтеся на штучне освітлення, коли надворі ясно – прибережіть його для похмурих днів і темних вечорів. Жалюзі денного світла можуть допомогти в цьому, зменшуючи відблиски, але все ще дозволяючи природному світлу проникати в простір і відбиватися на стелі. |
| | Забезпечте регулярне обслуговування. Аналіз технічних даних показує, що рівень освітлення може знизитися на 30% протягом 2-3 років без постійного обслуговування. Гарне технічне обслуговування може скоротити витрати до 15% за цей період. |
| | Трохи зменште яскравість. Приглушене світло споживає менше електроенергії, і його можна під'єднати до датчиків, які посилюють світло, коли денне світло на вулиці зменшується. |
| | Не залишайте ввімкненим світло в незайнятих кімнатах – і подбайте про те, щоб усі відповідали за це. Використовуйте наклейки над вимикачами світла та надсилайте нагадування на електронну пошту персоналу або в Інтернет. Розгляньте можливість використання датчиків моніторингу присутності, щоб допомогти автоматизувати керування освітленням залежно від того, чи використовується кімната – вони можуть допомогти заощадити до 30% витрат на освітлення. |
| Опалення, вентиляція, кондиціонування | Зниження температури опалення лише на 1°C може скоротити споживання палива на 8%. |
| | Усуньте джерела протягів, перш ніж витратити гроші на системи опалення, вентиляції чи охолодження. Усуньте будь-які пошкодження. Отвори та щілини навколо стін, вікон, дверей і мансардних вікон слід негайно залагодити. |
| | Перевірте, чи години роботи системи опалення і кондиціонування відповідають часу, коли використовуються зони. Вносьте зміни в елементи керування на основі робочих шаблонів. Розгляньте систему таймера для автоматичного вимикання систем наприкінці дня або подивіться на інтелектуальну систему керування будівлею, яку можна зв'язати з датчиками присутності для автоматизації контролю залежно від того, чи є люди в кімнаті. |

| | |
|----------------------|--|
| | <p>Забезпечте ізоляцію горища та пустотних стін. Через покрівлю будівля може втрачати до 40% тепла.</p> <p>Заохочуйте здоровий глузд. Якщо в кімнаті холодно, перевірте, чи закриті вікна, перш ніж тягнутися до регуляторів опалення. Якщо тепло і душно, вимкніть опалення, перш ніж відкривати вікно. Датчики якості повітря можуть відстежувати умови в кожній кімнаті чи зоні, а при з'єднанні з інтелектуальною системою керування будівлею можуть автоматизувати такі елементи керування, щоб підтримувати комфортну температуру в кімнатах у найбільш енергоефективний спосіб.</p> |
| Побутова техніка | <p>Нагадуйте постійно співробітникам вимикати всі комп'ютери та інше обладнання, яке не використовується. Для цього створіть пам'ятки.</p> <p>Не покладайтеся на режим очікування. Оскільки прилади, залишені в режимі очікування, все ще споживають до 50% енергії, яку вони споживають під час роботи, і прилади продовжують споживати електроенергію, навіть якщо вони щойно підключені до мережі.</p> <p>Перевірте, чи прилади мають налаштування енергоощадження. Оновіть застаріле, енергомістке обладнання. Енергоефективні пристрої коштують дорого, але вони заощадять гроші компанії в довгостроковій перспективі.</p> |
| Машини та обладнання | <p>Перевірте чи всі прилади є енергоефективними кавові машини, холодильники, фільтри, електрочайники, обігрівачі тощо.</p> <p><u>Датчики моніторингу енергії</u> можуть допомогти ідентифікувати обладнання, яке споживає надзвичайно велику кількість енергії, допомагаючи виявити потенційні несправності або поломки до їх виникнення.</p> <p>Налаштуйте графік технічного обслуговування. Добре обслуговуване обладнання є більш ефективним і служить довше. Тримайте обладнання вільним від перешкод і регулярно чистіть вентилятори та фільтри, щоб запобігти перегріванню.</p> <p>Перевірте, чи маєте ви право на податкові пільги. Деякі місцеві органи влади та комунальні компанії надають податкові пільги або знижки, коли ви купуєте енергоощадні прилади.</p> <p>Подумайте про встановлення сонячних панелей. Хоча спочатку вони можуть бути дорогими, протягом кількох років безкоштовна енергія, яку вони генерують, може з лишком компенсувати вартість встановлення.</p> |

Етап 5. Створіть енергетичний план дій. Розробіть план дій, який визначає процеси, проекти та ролі, щоб служити детальною дорожньою картою для досягнення ваших енергетичних цілей.

Ключові кроки для створення енергетичного плану дій включають:

Визначення розбіжностей між поточною продуктивністю та цілями на основі вашої енергетичної оцінки та аудиту.

Визначення технічних кроків, необхідних для модернізації або приведення об'єктів з поточного рівня продуктивності до заявленого.

Визначення цілей ефективності та встановлення часових рамок для кожного закладу, відділу та операції, щоб відстежувати прогрес.

Встановлення системи для відстеження та моніторингу прогресу щодо завдань, вимірювання як споживання енергії, так і діяльності.

Визначення внутрішніх та зовнішніх ролей та відповідальності за виконання плану.

Кількісне визначення та забезпечення необхідних ресурсів, включаючи кошторис витрат, бізнес-кейси та затвердження фінансування.

Етап 6. Реалізація енергетичного плану. Завоювання підтримки та залучення ключових людей на всіх рівнях позначатиме різницю між досягненням ваших енергетичних цілей або невдачею. Тому, щоб досягнути успіху зосередьтеся на цих кроках:

1. Передайте цільову інформацію ключовим аудиторіям про ваш план енергоменеджменту та їхні ролі.

2. Створіть підтримку на всіх рівнях для досягнення ваших енергетичних цілей. Розвивайте свій персонал за допомогою навчання, інформації та обміну найкращими практиками та отриманими уроками.

3. Створіть стимули для мотивації персоналу покращувати енергоефективність через конкурси, визнання та включення до оцінювання персоналу, коли це доречно. Регулярно відстежуйте, контролюйте та повідомляйте про прогрес.

Етап 7. Оцініть прогрес. Порівняйте продуктивність із цілями, провівши офіційний аналіз даних про використання енергії та прогрес у виконанні конкретних планів. Перегляньте свій план управління енергією, щоб зрозуміти, що спрацювало, а що ні, і визначте уроки та найкращі практики. Спілкуйтеся та відзначайте свій успіх як усередині філії, так і за її межами. Винагороджуйте та відзначайте окремих співробітників і команди за енергетичні досягнення порівняно з вашими цілями. Це також час для визначення додаткових можливостей заощадження, які можна використовувати в майбутніх ініціативах, оцінки та коригування вашого плану. Майте на увазі, що після реалізації ініціатив і створення ефективних активів дуже важливо забезпечити постійний моніторинг енергетичної ефективності з урахуванням будь-яких аномалій, що впливають на центральні та польові процеси. Було показано, що

навіть у контрольованому середовищі енергія може дрейфувати на 2% порівняно з минулим роком без постійної системи централізованого моніторингу ресурсів. Таким чином, відпрацювання заходів енергоощадження дозволить створити передумови для впровадження міжнародного стандарту ДСТУ ISO 50001: 2020 «Система енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання» (рис. 3.2)..

| | | |
|---|---|--|
| <p>Сертифікація ISO 50001 призначена для корпоративних споживачів енергії. Дана процедура підтримує індустріальні організації у всіх секторах економіки для найбільш ефективного використання різних видів енергії за допомогою розробки системи управління енергоспоживанням (EnMS). Ефективне використання енергосресурсів допомагає компаніям економити кошти, а також боротися зі зміною клімату. У результаті філія отримує наступні переваги:</p> | | |
| <p>зниження енергоспоживання на 10% протягом перших 12 місяців; зниження викидів парникових газів; всесвітньо визнаний міжнародний стандарт, що підвищує престиж компанії і приваблює її продукції на світовому ринку;</p> | <p>отримання допомоги відповідно до поточних і майбутніми добровільними і / або обов'язковими цілями в галузі енергоефективності; поліпшення корпоративного іміджу і довіри серед клієнтів і зацікавлених сторін; підвищити інвестиційну приваблює;</p> | <p>інформаційне обґрунтування для прийняття рішень від проектування до експлуатації і технічного обслуговування виробничого обладнання; підвищення обізнаності в області енергетичного менеджменту серед співробітників на всіх рівнях; підвищення ефективності експлуатації та обслуговування виробничих потужностей.</p> |

Рис. 3.2 – Переваги від впровадження міжнародного стандарту ДСТУ ISO 50001: 2020 «Система енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання» [складено автором]

Цей стандарт пов'язаний із наступними стандартами: якістю продукції й послуг (ISO 9001); екологічними аспектами (ISO 14001); охороною і безпекою праці (OHSAS 18001); захистом інформації (ISO/МЭК 27001); енергоефективністю та енергоощадженням (ISO 50001) (рис. 3.3).

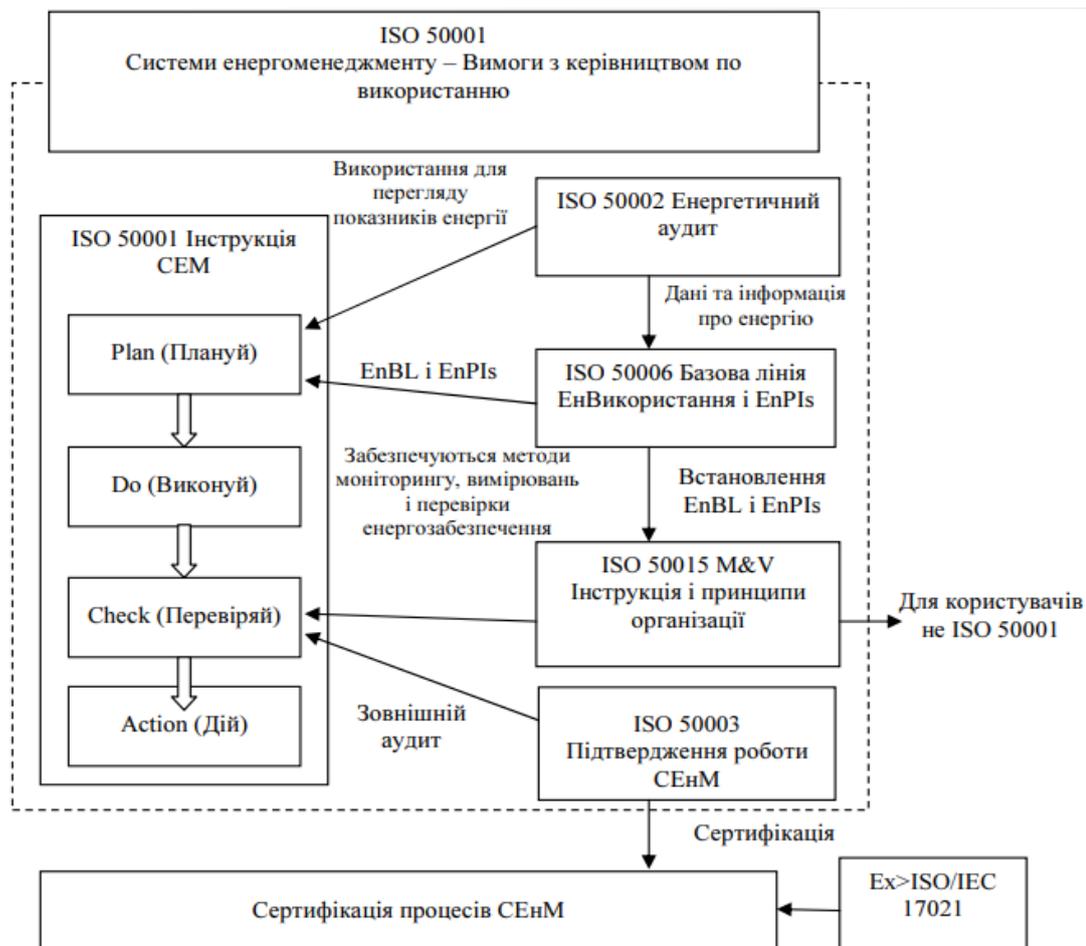


Рис. 3.3 – Взаємодія стандартів ISO стосовно енергетичного менеджменту, що пропонується для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Таким чином, стандарт ISO серії 50000 включає наступні стандарти (рис. 3.4).

| ISO 50001 Системи енергетичного менеджменту | | | | |
|---|--|--|--|---|
| ISO/CD 50002 Енергетичні аудити | ISO/CD 50003 аудити систем енергетичного менеджменту, компетенція аудитора та оцінювання відповідностей | ISO/CD 50004 Вказівки з впровадження, підтримки та вдосконалення систем енергетичного менеджменту | ISO/CD 50006 базові рівні енергоспоживання та показники рівня енергоефективності -принципи та вказівки | ISO/CD 50015 моніторинг, аналіз та перевірка рівня енергоефективності в організаціях. |

Рис. 3.4 – Взаємозв'язок стандарту ISO 50001« Системи енергетичного менеджменту» з іншими стандартами ISO [складено автором]

Таким чином, стандарт ISO серії 50000 дозволить створити практичну систему управління енергоефективністю у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», що дозволить не тільки підвищити інвестиційну привабливість, зменшити кількість репутаційних ризиків, але і створить передумови для стійкого розвитку.

3.2. Кайдзен як інструмент удосконалення системи управління філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

За останні роки діяльність філії була збитковою. Тому, щоб не тільки підвищити ефективність діяльності, але і сформувані передумови для інноваційного розвитку доцільно використати здобутки компанії «Toyota», а саме Кайдзен.

Кайдзен — це підхід до безперервного вдосконалення, заснований на ідеї, що невеликі постійні позитивні зміни можуть принести значні покращення. Як правило, він базується на співпраці та зобов'язаннях і стоїть на відміну від підходів, які використовують радикальні зміни або зміни згори донизу для досягнення трансформації. Кайдзен є основою економічного виробництва та Toyota Way. Він був розроблений у виробничому секторі для зменшення браку, усунення відходів, підвищення продуктивності, заохочення цілеспрямованості та відповідальності працівників та сприяння інноваціям.

Кайдзен базується на переконанні, що все можна покращити, і ніщо не є статус-кво. Він також базується на принципі поваги до людей та принципах ощадливого використання всіх ресурсів, що ми пропонуємо для філії (рис. 3.5). Kaizen передбачає виявлення проблем і можливостей, створення рішень і їх розгортання, а потім циклічний цикл процесу для виявлення проблем і проблем, які не були вирішені належним чином.

Цикл, що складається з семи кроків, може бути реалізований для постійного вдосконалення та може забезпечити систематичний метод для виконання цього процесу.

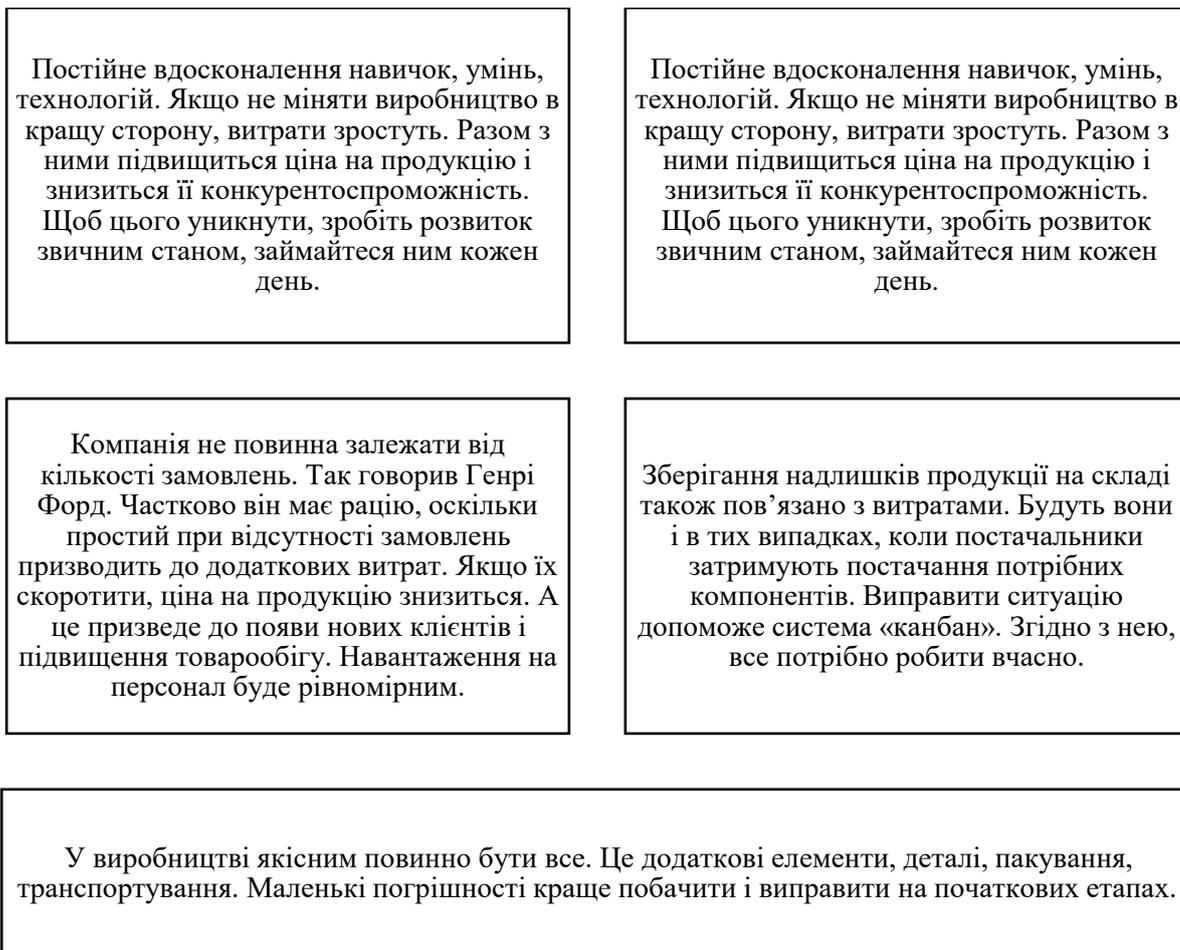


Рис. 3.5 – Основні принципи Кайдзен, що пропонуються керівництву філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [складено автором]

Тому ми пропонуємо впровадити у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» здобутки кайдзен (рис. 3.6).

Цей систематичний метод включає наступні етапи у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Етап 1. Залучіть працівників і створіть команду. Домагайтеся залучення співробітників, включно з проханням про допомогу у виявленні питань і проблем. Це створить передумови для змін. Тобто створіть команду або групу людей, яким буде доручено збирати та передавати інформацію від ширшої групи працівників.

Етап 2. Знайдіть проблеми. Використовуючи широкий перелік відгуків від усіх співробітників, складіть список проблем і потенційних можливостей. Створіть список, якщо проблем багато.

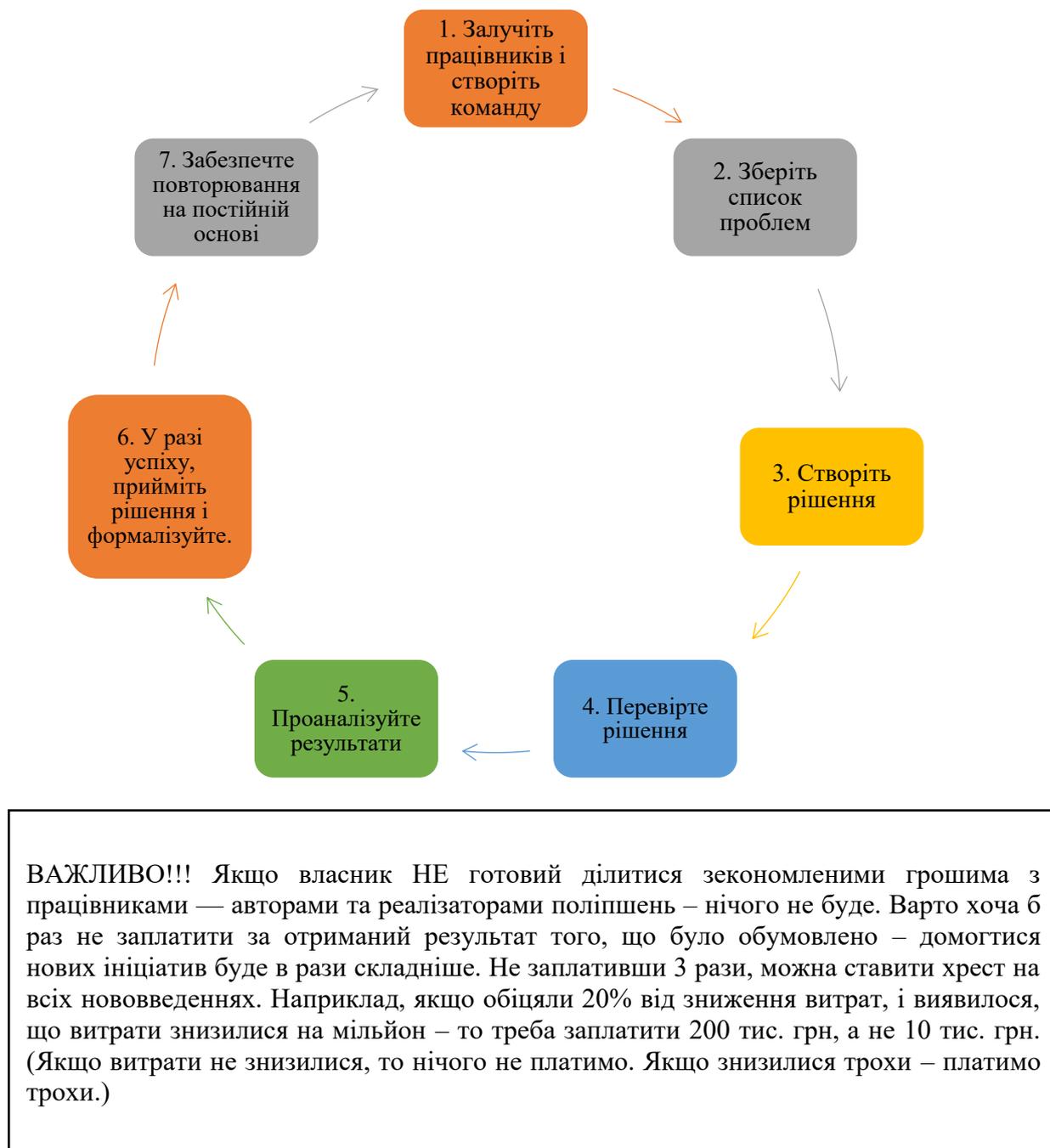


Рис. 3.6 – Етапи впровадження Кайдзен у практику управління філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [авторська розробка]

Етап 3. Створіть рішення. Заохочуйте співробітників пропонувати творчі рішення, заохочуючи всілякі ідеї. Виберіть переможне рішення або рішення з представлених ідей.

Етап 4. Перевірте рішення. Застосуйте вибране вище рішення-переможець, щоб усі брали участь у реалізації. Створіть пілотні проекти або програми, або зробіть інші невеликі кроки, щоб перевірити рішення.

Етап 5. Проаналізуйте результати. Через різні проміжки часу перевіряйте прогрес із конкретними планами щодо того, хто буде контактною особою та як найкраще залучити працівників на наземному рівні. Визначте, наскільки успішною була зміна.

Етап 6. Якщо результати позитивні, застосуйте рішення в усій організації. Формалізуйте це рішення, щоб його не втратити.

Етап 7. Забезпечте його використання на постійній основі.

Ці сім кроків слід повторювати на постійній основі з тестуванням нових рішень, де це необхідно, або розв'язанням нових списків проблем.

Таким чином, керівництво філії зможе створити передумови для розвитку інновацій, що дозволить забезпечити підвищення її конкурентоспроможності та матиме змогу скористатися наступними перевагами Кайдзен (рис. 3.7).

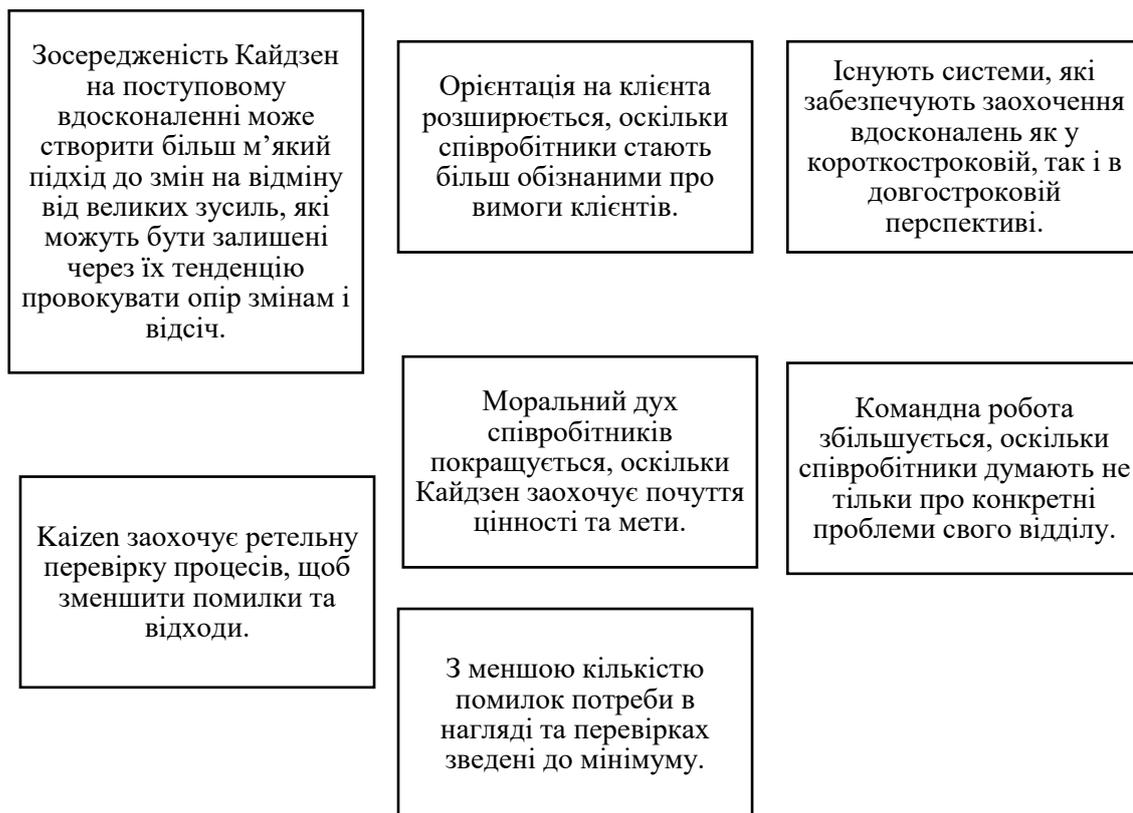


Рис. 3.7 – Переваги, що отримає філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» від впровадження Kaizen [складено автором]

Оскільки система постійного поліпшення дозволяє не тільки забезпечувати удосконалення якості, але і формувати передумови для впровадження та розвитку інноваційної діяльності та впровадження інновацій (рис. 3.8).

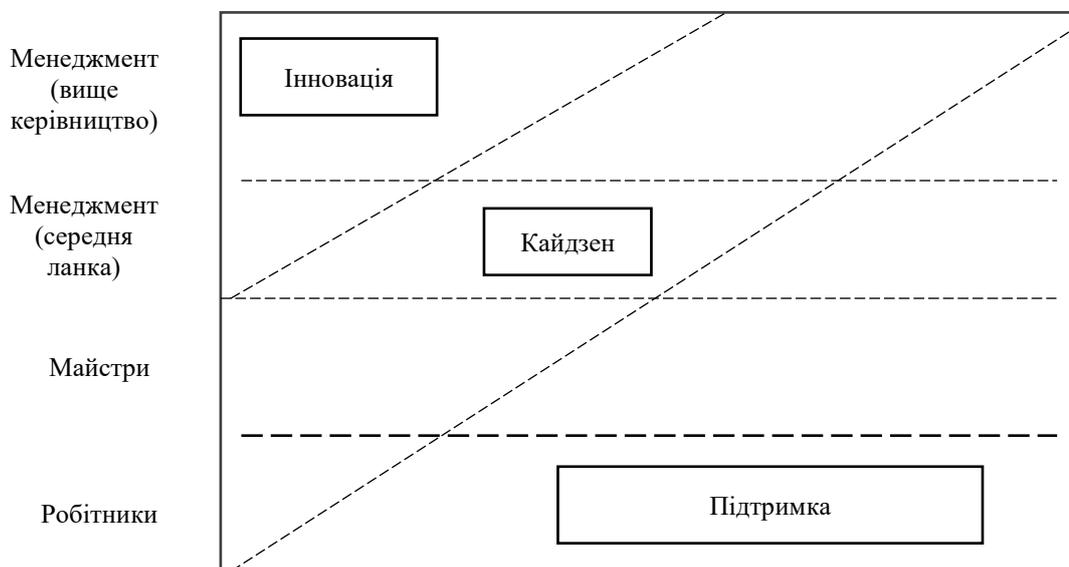


Рис. 3.8 – Взаємозв'язок менеджменту (керівництва), працівників та інновацій, що формуються у результаті впровадження Кайдзен [складено автором]

Саме кайдзен на відміну, від традиційних підходів до управління якістю передбачає використання системного підходу до здійснення удосконалень, тим самим формуючи передумови для впровадження інновацій. Формуючи систему змін і покращень, потім набагато простіше впроваджувати інновації. Таким чином, традиційна система управління перетворюється на систему, яка орієнтована на зміни, удосконалення. Це можливо підтвердити порівнянням традиційної системи управління, що створена у філії, і системи управління, яку ми пропонуємо створити на основі системи Кайдзен (табл. 3.2). Таким чином, зміна підходів до організації основних процесів дозволяє переорієнтувати традиційну систему управління на інноваційну, де зміни є частиною повсякденного функціонування через побудову системи змін. Реалізація удосконалень дозволяє економити фінансові ресурси, які можна потім використовувати як джерело коштів для фінансування наступних змін.

Таблиця 3.2. – Порівняння традиційної системи управління і системи управління, яку пропонується створити у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» на основі Кайдзен [складено автором]

| Характеристика | Традиційна система управління | Система управління на основі Кайдзен, що пропонується для філії |
|--------------------------------------|---|--|
| Мета | Усунути конкурентів | Збільшити кількість клієнтів |
| Ринок | Виготовляється все, що можна і надаються різноманітні послуги | Виробляється те, що потрібно клієнту і надаються послуги, які є важливими для клієнтів |
| Менеджмент | Орієнтований на робочий процес | Орієнтований не тільки на процес, але і на результат |
| Культура менеджменту | Методи розв'язання проблеми обговорюються після її виникнення | Проводяться заходи щодо попередження проблеми |
| Пошук розв'язання проблем | Якщо щось трапилося, то визначається з чиєї провини | Визначається, чому стався збій |
| Ставлення до змін | Змінам не дуже раді. | Зміни відбуваються на постійній основі. |
| Виробничий процес, надання послуги | Вважаються двома різними процесами | Ці процеси є тісно взаємопов'язаними |
| Хто такий керівник | Начальник | Тренер |
| Ставлення до співробітників | Співробітники – це стаття витрат | Співробітники – це активи підприємства. |
| Розв'язання проблем | Проблема вирішується на нараді керівництва | Пошук рішення проводиться на робочому місці |
| Регламенти | Прописуються один раз і не змінюються | Змінюються |
| Робоче місце | Вважається джерелом проблем | Це джерело удосконалень |
| Навчання | Відбувається не систематично і не для всіх | Проводиться для всіх членів колективу |
| Методи роботи | Рутинна – це джерело проблем | Рутинна – це джерело нових можливостей для удосконалень |
| Розвиток менеджмент | Керівник має вузьку спеціалізацію | Керівник має багато навичок і розвиває свої компетенції |
| Інформація, що стосується управління | Доступ обмежений | Інформація відкрита |

Тим самим в умовах глобальних змін філія отримує можливість акумулювати внутрішні резерви фінансових можливостей для впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

3.3. Впровадження картування потоку створення цінності на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як інструменту розвитку та впровадження інновацій

Інноваційний розвиток будь-якого підприємства неможливий без змін, удосконалень і оптимізації. Ще на початку ХХ століття Й.Шумпетер визначив 5 основних типів інновацій (новий продукт, реорганізація, нова техніка, освоєння нового ринку, новий засіб виробництва). Тому ми пропонуємо, для розвитку інноваційної діяльності використати один з інструментів ощадливого виробництва для філії - Value Stream Mapping (картування потоку створення цінності) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Характеристика методики картування потоку створення цінності, що пропонується для впровадження у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [складено автором]

| Параметр | Характеристика |
|--------------------------|--|
| Призначення | Оптимізація і навчання відбувається безперервно, тому по кожному потоку завжди існують дві карти: «як є» і «як повинно бути». |
| Карта (схема) | Є результатом командної роботи всіх учасників процесу. Є актуальною основою для вдосконалення. Описує основні параметри споживчої цінності, що впливають на процес (суть цінності, частота замовлень, обсяг замовлення і т.п.). |
| Процес | Розглядається, як витягуючий, тобто процес запускається тільки при надходженні замовлення від споживача. |
| Показники опису процесів | час циклу, коефіцієнт ефективності виробничого циклу, частота постачання, мінімальна кількість замовлення, спосіб доставки, середній рівень запасів між операціями, час очікування між операціями, час переналагодження обладнання, готовність обладнання, розмір партії, кількість операторів, кількість варіантів виробу, параметри упакування, робочий час, відсоток браку, інформаційні потоки |
| Рівень оптимізації | При досягненні високого рівня всередині підприємства, описується та оптимізується весь потік створення цінності від видобутку сировини до кінцевого користувача, тобто карта потоку включає процеси, що відбуваються за межами підприємства. |

Отже, даний інструмент використовують для ілюстрації, аналізу та вдосконалення етапів, необхідних для надання продукту чи послуги (рис. 3.9), що дозволяє розробити сценарії досягнення стратегічних цілей, перевірити потік етапів процесу та інформації від походження до доставки.

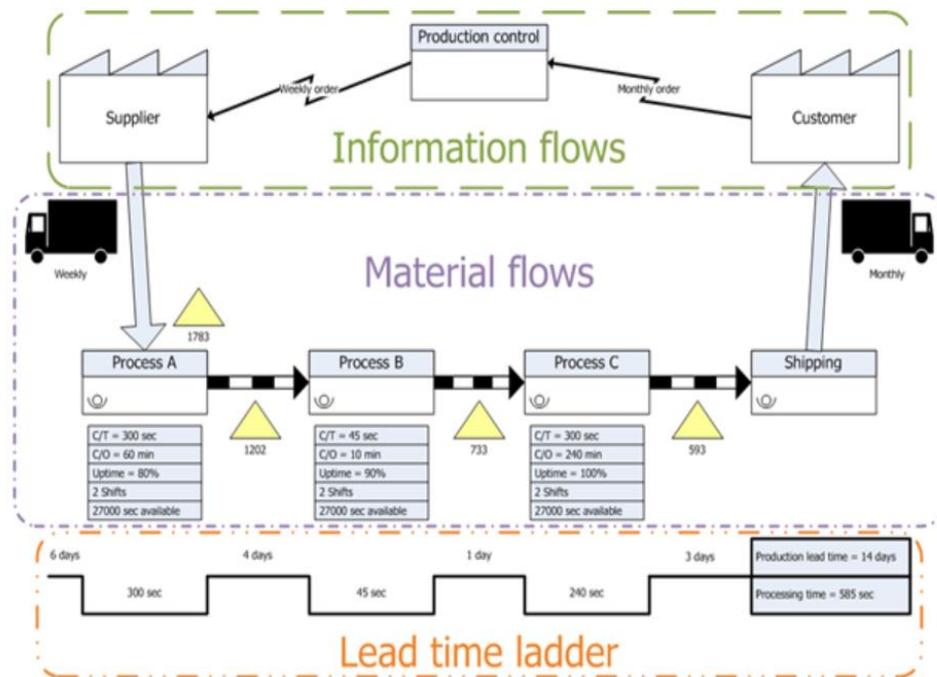


Рис. 3.9 – Приклад демонстраційної версії застосування VSM щодо створення потоку цінності на основі цифрових інструментів DevOps [70]

Важливо пам'ятати, що користувачі, будь то зовнішні (клієнти) чи внутрішні (працівники), дбають про цінність продукту чи послуги, яку вони отримують, а не про те, наскільки важко це було зробити чи яку цінність вони можуть принести іншим користувачам. Відображення потоку створення цінності враховує це. Це дозволяє керівникам проєктів ілюструвати, аналізувати, проєктувати та оптимізувати процедуру робочого процесу, пов'язану з виробництвом продукту від початку до кінця. Зокрема, для цього використовуються різноманітні символи, які дозволяють наочно відобразити не тільки загальний процес, але в детально всі операції, що відбуваються (рис. 3.10).

Відображення потоку створення вартості – це інструмент, який використовується для економного управління продуктом. Він передбачає перегляд етапів створення продукту та визначення місць високої вартості та додаткових витрат на різних ділянках. Цей інструмент є перспективним, оскільки цю техніку можна використовувати для розробки виробничої моделі, яка враховуватиме поточну ефективність і майбутні цілі.

Матеріальні умовні позначення ВСМ

| символ | Ім'я | опис |
|--|--------------------|--|
|  | Інвентар | Інвентаризація між двома процесами. |
|  | Відвантаження | Переміщення сировини від постачальників до фабрики, а потім до клієнтів. |
|  | Натисніть стрілку | Переміщення матеріалу з одного процесу в інший. |
|  | Супермаркет | «Супермаркет» товарних запасів (також званий складським пунктом Канбан). |
|  | Тягнення матеріалу | Видалення матеріалів із супермаркету до подальших процесів. |
|  | ФІФО пров | Інвентаризація «першим прийшов – першим вийшов». |
|  | Страховий запас | Захист запасів від виробничих проблем. |
|  | Зовнішня доставка | Відвантаження від постачальників або клієнтам. |

| | | |
|---|---------------------------|---|
|  | Kanban Post | Місце, де зберігаються сигнали Kanban для прийому. |
|  | Послідовна тяга | Віддає накази процесу зборки для виробництва продукту без використання супермаркету. |
|  | Вирівнювання навантаження | Інструмент, який групує канбани для вирівнювання обсягу виробництва. |
|  | MRP/ERP | Планування за допомогою ERP (Enterprise Resource Planning), MRP (Material Requirements Planning) або іншої централізованої системи. |
|  | Іди подивись | Збір інформації шляхом спостереження. |
|  | Вербальна інформація | Усна інформація або інформація, яка вважається особою. |

Інформаційні символи ВСМ

| символ | Ім'я | опис |
|---|-----------------------|---|
|  | Контроль виробництва | Операція центрального планування або контролю виробництва, відділ або особа |
|  | Інформація вручну | Показує загальний потік інформації з нотаток або розмк |
|  | Електронна інформація | Такі як EDI (електронний обмін даними), Інтернет, WAN (глоба. мережа), LAN (локальна мереж або інтранет). |
|  | Виробничий канбан | Запускає виробництво заздале визначеної кількості деталей. L сигналізує про процес постачання, щоб надати деталі іншому наступному процесу. |
|  | Канбан виведення | Пристрій або картка, яка інфор: обробника матеріалів про передачу деталей із супермарк до процесу отримання. |
|  | Канбан сигналу | Використовується, коли рівень запасів між двома процесами падає до мінімальної точки. |

Загальні умовні позначення ВСМ

| символ | Ім'я | опис |
|---|---------------|---|
|  | Вибух Кайдзен | Символ, що привертає увагу, підкреслює потреби вдосконалення для досягнення майбутнього стану Карті потоку цінностей. |
|  | Оператор | Кількість операторів, необхідних для обробки сімейства VSM для конкретної робочої станції. |
|  | Інший | Інша корисна інформація. |
|  | Хронологія | Показує час циклу та час очікування/вимкнення. Використовується для розрахунку часу виконання та загального часу циклу. |

Рис. 3.10 – Основні символи, що використовують для побудови карти потоку цінності на основі безкоштовного додатка <https://www.lucidchart.com/>

Слід зазначити, що при побудові карти разом із символом часової шкали існує також економічна концепція такт - часу, швидкість, з якою готовий продукт повинен бути завершений, щоб задовольнити попит клієнта. Таким чином, вивчаючи поточний стан системи, можна чітко відокремити дії, які додають до створення вартості, від тих, які створюють відходи, що полегшує пошук можливостей для вдосконалення.

Таким чином, доцільно розглянути конкретні етапи відображення потоку цінності на основі технології VSM, що ми пропонуємо для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (рис. 3.11).

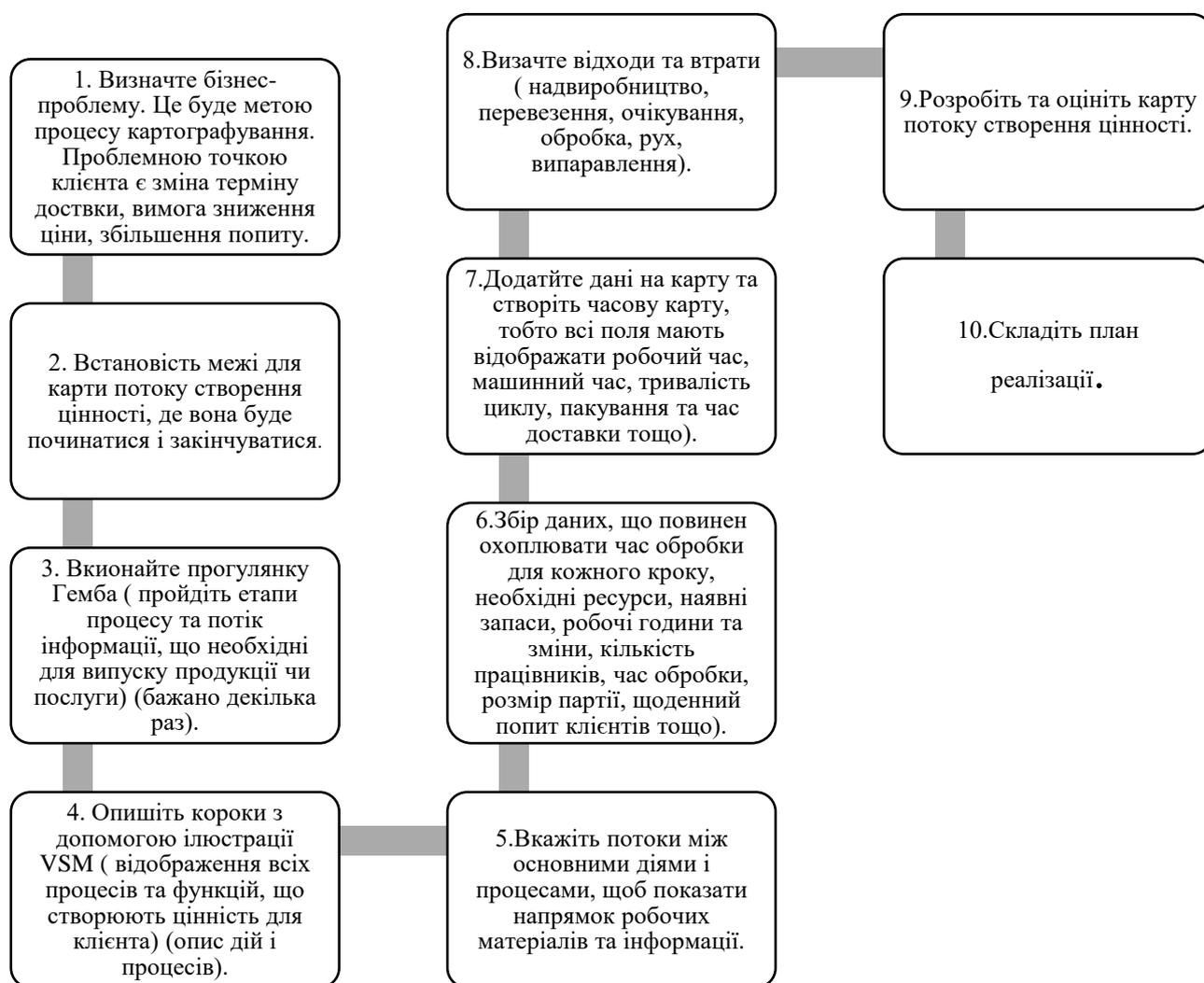


Рис. 3.11 – Рекомендована технологія VSM відображення потоку цінності для «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [складено автором]

VSM особливо корисний для пошуку та усунення відходів. Предмети відображаються як такі, що додають або не додають цінності з точки зору клієнта, з метою викорінення елементів, які не додають цінності. Таким чином, впровадження VSM потребуватиме наступних етапів (рис. 3.12).

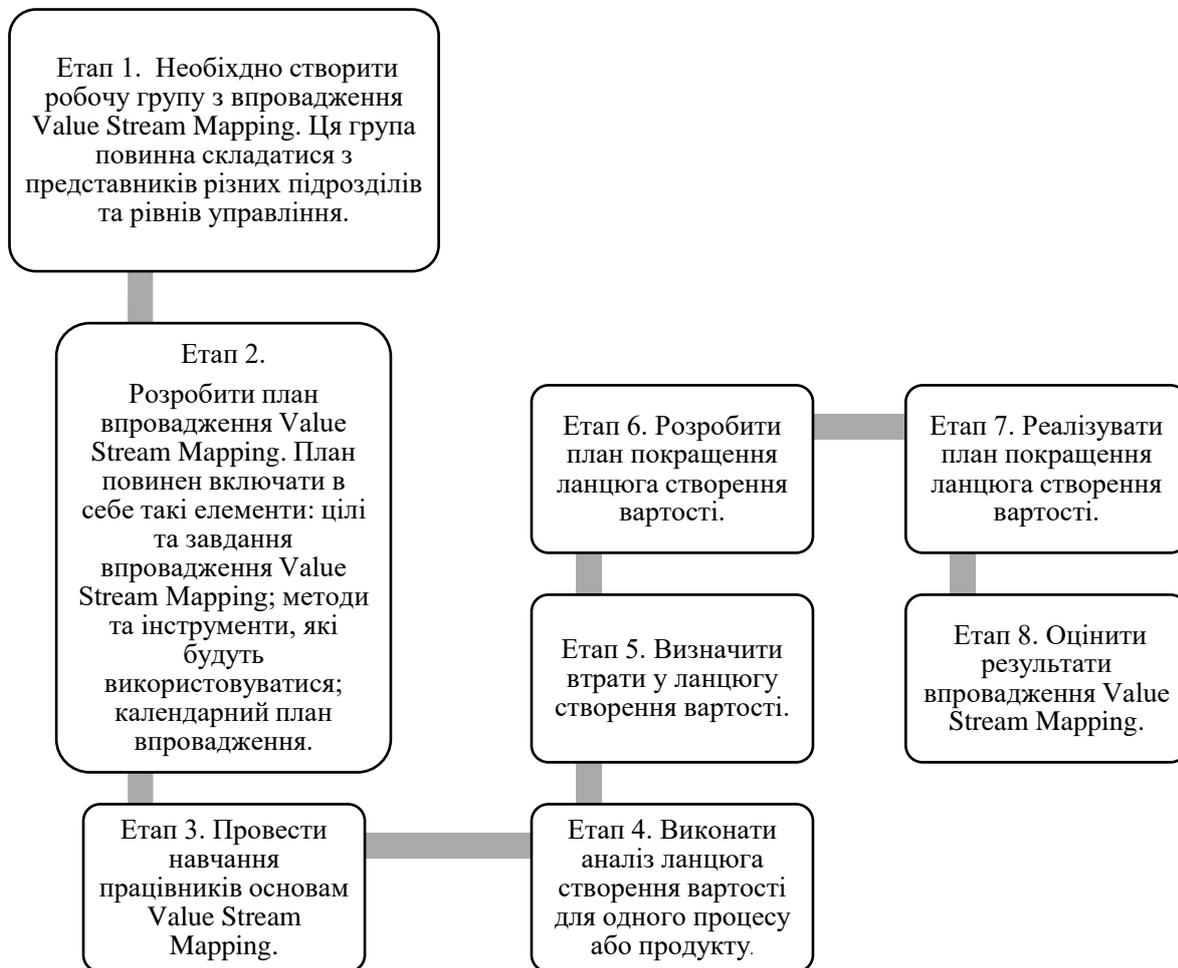


Рис. 3.12 – Рекомендовані етапи впровадження VSM у практику поточної діяльності у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [складено автором]

Очікувані результати

Впровадження Value Stream Mapping у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» може привести до таких позитивних результатів:

Підвищення ефективності та продуктивності праці.

Зниження витрат.

Покращення якості продукції та послуг.

Зростання задоволеності працівників.

Основні завдання, які можна вирішити за допомогою Value Stream Mapping у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»:

Зменшення часу виконання робіт з ремонту та обслуговування бурових установок.

Зменшення кількості бракованих деталей.

Зменшення кількості відходів.

Покращення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, Value Stream Mapping - це потужний інструмент, який може допомогти філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» досягти значних покращень у своїй діяльності шляхом покращення управління потоками матеріалів і інформації, час виконання робіт і зменшення втрат (рис. 3.13).

| Для зменшення часу виконання робіт з ремонту та обслуговування бурових установок можна використовувати VSM для аналізу наступних аспектів: | | |
|---|--|---|
| Потоки матеріалів та інформації. VSM дозволяє визначити, як матеріали та інформація рухаються по ланцюгу створення вартості. Це може допомогти виявити вузькі місця, які можуть призводити до затримок. | Час виконання робіт. VSM дозволяє визначити, скільки часу витрачається на різні процеси у ланцюгу створення вартості. Це може допомогти виявити процеси, які можна прискорити. | Втрати. VSM дозволяє визначити втрати у ланцюгу створення вартості. Це може включати в себе такі втрати, як надлишок, непотрібна обробка, транспортування, зберігання та дефекти. |

Рис. 3.13 – Рекомендовані напрями аналізу робіт з ремонту та обслуговування бурових установок на основі VSM [авторська розробка]

Пропонуємо кілька конкретних прикладів того, як VSM можна використовувати для зменшення часу виконання робіт з ремонту та обслуговування бурових установок:

Застосування Lean-методологій для усунення втрат. VSM може допомогти виявити втрати у ланцюгу створення вартості, які можна усунути за допомогою Lean-методологій, таких як 5S, SMED, Poka-Yoke та Kaizen.

Автоматизація або механізація процесів. VSM може допомогти виявити процеси, які можна автоматизувати або механізувати, щоб зменшити час виконання робіт.

Оптимізація маршрутів доставки. VSM може допомогти визначити більш ефективні маршрути доставки матеріалів та інформації, що може допомогти зменшити час виконання робіт між основними етапами робіт, які створюють вартість (рис. 3.14).



Рис. 3.14 – Ланцюг створення вартості, що побудований на основі VSM для ремонту виконання робіт з ремонту та обслуговування бурових установок [авторська розробка]

Впровадження VSM для зменшення часу виконання робіт з ремонту та обслуговування бурових установок може призвести до таких позитивних результатів:

Зменшення часу простою бурових установок.

Зменшення витрат на ремонт та обслуговування.

Покращення якості ремонтних робіт.

Зростання задоволеності клієнтів.

Звичайно, для досягнення цих результатів необхідно впровадити VSM в рамках комплексного підходу до управління ремонтом та обслуговуванням бурових установок. Цей підхід повинен охоплювати такі елементи, як:

Розробка стандартів та процедур.

Впровадження системи управління якістю.

Освіта та навчання працівників.

Контроль та моніторинг результатів.

Для цього можливо використати низку безкоштовних ресурсів (рис. 3.15).

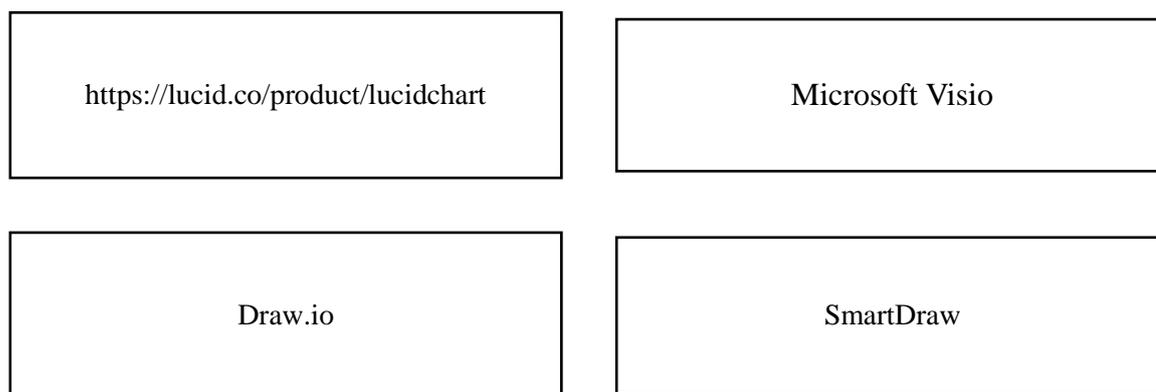


Рис. 3.15 – Рекомендовані безкоштовні додатки, які можливо використовувати для картування потоку створення цінності на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [авторська розробка]

Таким чином, відображення потоку створення цінності — неймовірно універсальний інструмент, що дозволяє не тільки сприяти інвестиціям і інноваціям, але і підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано впровадження політики енергоощадження у практику філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як фактора інноваційного розвитку та впровадження стандарту ISO серії 50000, що дозволить створити практичну систему управління енергоефективністю у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Запропоновано використання кайзен як інструменту удосконалення системи управління філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», що, зміна підходів до організації основних процесів дозволяє переорієнтувати традиційну систему управління на інноваційну, де зміни є частиною повсякденного функціонування через побудову системи змін. Реалізація удосконалень дозволяє економити фінансові ресурси, які можна потім використовувати як джерело коштів для фінансування наступних змін. Тим самим в умовах глобальних змін філія отримує можливість акумулювати внутрішні резерви фінансових можливостей для впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Запропоновано впровадження картування потоку створення цінності на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як інструменту розвитку та впровадження інновацій, що дозволить філії максимально використати внутрішні резерви для розвитку і підвищити інвестиційну привабливість. Оскільки дана техніка може привести до таких позитивних результатів: підвищення ефективності та продуктивності праці; зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, зростання задоволеності працівників.

ВИСНОВКИ

Дослідивши сутність і поняття інноваційних факторів розвитку підприємства в умовах глобальних викликів, ми встановили, що у науковій літературі єдина думка і трактування відсутні. Сучасні науковці, які досліджують питання управління інноваційними факторами, зазначають, що це питання стає актуальним, коли на підприємстві формується інноваційна політика. І інноваційний фактор розглядається як джерело інновацій. Тому було встановлено, що доцільно виділяти зовнішні та внутрішні інноваційні фактори, які можуть бути джерелами інновацій. Одним із потужних інноваційних факторів у XXI ст. стала діджиталізація, яка була обумовлена розвитком цифрових сервісів.

Описавши процес формування інноваційної стратегії підприємства ми встановили, що інноваційні фактори, які розглядаються як джерело інновацій потребують не просто ідентифікації, але та аналізу. Тому інноваційна стратегія підприємства повинна формуватися на глибокому, комплексному аналізі зовнішніх та внутрішніх інноваційних факторів, що дозволить забезпечити не тільки конкурентні переваги, але і стійкий розвиток у довготривалій перспективі.

Дослідивши інноваційну культуру як ключовий чинник інноваційного розвитку підприємства було встановлено, що вона відноситься до одного із ключових факторів внутрішнього середовища, що тісно пов'язаний з іншими факторами зовнішнього середовища, однак результативність та ефективність інноваційної діяльності неможлива без цього фактора.

Охарактеризувавши інноваційні фактори зовнішнього середовища філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» було встановлено, що у 2020-2022 роках інноваційний клімат був низький. Основними причинами було: повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, застаріла інноваційна інфраструктура, низький рівень захисту інвестицій, низький рівень верховенства права, високий відсоток зовнішньої міграції населення.

Здійснивши аналіз фінансово - економічних показників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» було встановлено, що за досліджуваний період філія спрацювала збитково. На основі аналізу показників фінансової стійкості та платоспроможності було встановлено, що фактичні показники є суттєво нижчими нормативних, що засвідчує про їх низьку ефективність.

Проаналізувавши стан інноваційних факторів внутрішнього середовища філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» було встановлено, що на даному етапі формування інноваційної культури знаходиться на першій стадії – формування. Зокрема, у філії сформована і сертифікована міжнародна система якості ISO, впроваджуються інновації у процесі надання ремонтних послуг. Однак працівники мають низький рівень мотивування до інноваційної діяльності.

Обґрунтовано впровадження політики енергоощадження у практику філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як фактора інноваційного розвитку, оскільки це дозволить не тільки розв'язувати нагальні питання (високий рівень енергомісткості), але і більш раціонально використовувати енергетичні ресурси. Зокрема, для цього пропонуємо скористатися міжнародним сертифікатом ISO 50001: 2020 «Система енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання», що дозволить забезпечити отримання допомоги відповідно до поточних і майбутніми добровільними та / або обов'язковими цілями в галузі енергоефективності; поліпшити корпоративний імідж і довіру серед клієнтів і зацікавлених сторін; підвищити інвестиційну привабливість.

Запропоновано кайзен як інструмент удосконалення системи управління філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», що дозволить переорієнтувати традиційну систему управління на систему управління, яка орієнтована на зміни, що є джерелом інновацій. Коли зміни будуть розглядатися як джерело нових ідей, що дозволить не тільки поліпшувати основні процеси, але і сприятимуть розвитку інноваційної діяльності.

Запропоновано впровадження картування потоку створення цінності на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як інструменту розвитку та

впровадження інновацій, яке в умовах глобальних викликів дозволить аналізу всі процеси з позицій важливості для клієнта і їх корисності. Для цього пропонується скористатися сучасними безкоштовними сервісами, які дозволять це зробити швидше, наочніше і якісніше.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02).
3. Бондар О. В., Глебова А. О. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. К: «Освіта України», 2013. 480 с.
4. Бондар-Підгурська О. В., Головка О.М. Особливості оцінки ефективності реалізації інноваційної політики підприємств переробної промисловості в період цивілізаційного вибору України [Електронний ресурс]. *Молодий вчений*. 2015. № 2(1). С. 117-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(1)_28)
5. Васильєв О. В., Богдан Н.М. Економіка і організація інноваційної діяльності : конспект лекцій для студентів 4 курсу напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво» спеціальності 6.050100 «Економіка підприємства». Х. : ХНАМГ. 2010. 100 с.
6. Волков О. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навчальний посібник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан. К. : Центр учбової літератури, 2007. 662 с.
7. Гаман М.В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: Монографія. К.: Вікторія, 2004. С. 104-131.
8. Ганзюк С.М. ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ SWOT – АНАЛІЗУ. *Ефективна економіка*. № 5, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2031>.
9. Глобальний Інноваційний Індекс 2020. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf

10. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
11. Гринько Т.В., Козік В.А. Проблеми управління інноваційним розвитком промислових підприємств в Україні. *Економічний простір*: Збірник наукових праць, 2019. № 142. С. 148–158.
12. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків : ІНЖЕК, 2003. 308 с.
13. Zosym Махум. Картування потоку цінності (Value Stream Mapping). URL: <https://www.maxzosim.com/kartuvannia-potoku-tsinnosti/>
14. Дранков М.М, Парамонов С. В., Глебова А.О. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ. Економіка та регіон. Подано і прийнято до друку.
15. Дранков М.М., Балясов М.В. Управління інноваційними факторами розвитку підприємства в умовах реалізації євроінтеграційних процесів. *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.57-58.
16. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.
17. Дудар Т. Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
18. Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>
19. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: https://urst.com.ua/act/pro_innovatsiinu_diialnist
20. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник / В. І. Захарченко, Н.°М. Корсікова, М.°М. Меркулов. К. : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

21. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД. Університетська книга, 2010. 334 с.
22. Ілляшенко, С. М. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 584 с.
23. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуторов, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
24. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В. ФОП Швець В.М., 2018. 348 с.
25. Інноваційне підприємництво : креативність, комерціалізація, екосистема: навчальний посібник для вищих навчальних закладів / авт. кол. : Ю. М. Бажал, І. В. Бакушевич, У. Венесаар та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. М. Бажала. К. : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2015. 280 с
26. Інноваційний менеджмент: підручник / П. П. Микитюк [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ: Економічна думка, 2019. 517 с.
27. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держави*. 2010. Випуск 1 (3). С.66-70.
28. Кулак Н.В. Фактори інноваційного розвитку підприємств сфери послуг [Електронний ресурс]/ Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : *Економічні науки*. 2018. № 6. С. 95–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2018_6_11
29. Ковтун О.І. Стратегічні альтернативи інноваційної поведінки для вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації та рецесії національної економіки. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 14–19.
30. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>

(

31. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
32. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. гoсібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
33. Лундвалл Б.А. Національні системи інновацій: до теорії інновацій та взаємодії навчання. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2005. 384с.
34. Мироненко О. Інтелектуалізація економіки як фактор інноваційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : *Міжнародні економічні відносини та світова економіка*. 2019. № 23. С. 43–48.
35. Офіційний сайт державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
36. П'ятницька Г.І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2011. № 11. С. 21–29.
37. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження. *Економіка України*. 2005. № 10. С.14–22.
38. Піддубна Л.В. Інформація як складова економічного розвитку суспільства. *Зовнішня торгівля, право, економіка, фінанси*. 2012. №3. С.122-131.
39. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України [Електронний ресурс] / [Верховна Рада України]. – Київ : Відомості Верховної Ради (ВВР), 2012. №19–20. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.
40. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / [за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 582 с.
41. Пухальська Н. О., Гончаренко Л. М. Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 20. С. 113–118.

42. Романовська А. Інтелектуалізація економіки: сучасні виклики і перспективи розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. № 16(1). С. 38–42.
43. Свиначенко Т. І., Гладкова О. В. Формування та розвиток регіональних інноваційних систем: теорія, практика. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 239-245. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-37](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-37).
44. Семенюк О.М. Узагальнення теоретичних підходів до сутності інноваційної стратегії підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 372–379.
45. Система Кайдзен – новий спосіб управління виробництвом. URL: <https://vcf.vn.ua/sistema-kajdzen-novij-sposib-upravlinnya-virobnictvom/#gsc.tab=0>
46. Смірнов О.О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11(41). С. 116–125.
47. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=bc1e5f83-45ce-4317-88d1-312102bb1514&title=ZakonodavstvoUSferiInnovatsiinoiDiialnosti>
48. Стефаненко-Шупик А. П. Демотивуючі фактори впливу на темпи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_7_45
49. Струтинська І. В. Дефініції поняття «Цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії : науковий журнал*. 2019. Вип. 48, Ч. 2. С. 91–96.
50. Стукан Т.М., Осадчий А.А. Smart-метод у досягненні цілей розвитку туристичної галузі регіону. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №29. С.73-77.
51. Теплюк М. А, Швиданенко Г. О. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*. 2018. №. 5. С. 89–92.
52. Україна 2020 Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

53. Франчук Т. М. Інноваційні фактори формування фінансових ресурсів національної економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2017. Вип. 26(1). С. 26-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_26\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_26(1)__8)
54. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. К.: Либідь, 2006. 480 с.
55. Халімон Т.М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. *«Економіка. Менеджмент. «Бізнес».* 2016. №4 (18). С. 67-74.
56. Шевченко О. Є., Лаврик Г. І., Дмитриченко-Кулеба Г. М. Інноваційне підприємство та підприємства з інноваціями: порівняльний аналіз. *Вісник Національного транспортного університету.* 2020. № 2. С. 205-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2020_2_25
57. Цивільний кодекс України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=bc1e5f83-45ce-4317-88d1-312102bb1514&title=ZakonodavstvoUSferiInnovatsiinoiDiialnosti>.
58. Цілі Сталого Розвитку: Україна URL: https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf
59. Череп А. В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент. підручник. К.: Кондор, 2014. 452 с.
60. Чухрай Н. І. Трансфер і комерціалізація технологічних інновацій. *Економіка промисловості.* 2002. № 3 (17). С. 160–166.
61. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. *Маркетинг і менеджмент інновацій,* 2010.№ 2. С.132 -138.
62. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки.* Суми. 2008. №3, Т.1. С. 58-63.

63. Що таке Canvas і як обирати цю модель? URL: <https://business.diia.gov.ua/en/handbook/impact-investment/so-take-impact-canvas-i-comu-obirati-cu-model>
64. Як змінювалося місце України у рейтингу найбільш інноваційних країн. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/12/21/infografika/svit/yak-zminyuvalosya-misce-ukrayiny-rejtynhu-najbilsh-innovacijnyh-krayin>
65. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 232 с.
66. Building back a better innovation ecosystem in Ukraine. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine-85a624f6/>
67. Lucidchart is the intelligent diagramming application that brings teams together to make better decisions and build the future. URL: <https://www.lucidchart.com/pages/>
68. OECD, Main Science and Technology Indicators (database), <http://oe.cd/msti>, July 2022.
69. Teri Abbo and Amy Pelkey. Creating a Culture of Innovation. <https://er.educause.edu/articles/2022/8/creating-a-culture-of-innovation>
70. Value-stream mapping. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Value-stream_mapping
71. What is Value Stream Mapping. URL: <https://www.lucidchart.com/pages/value-stream-mapping>
72. What Is Value Stream Mapping? Definition, Working, and Examples. URL: <https://www.spiceworks.com/tech/devops/articles/what-is-value-stream-mapping/>
73. The impact of the war in Ukraine on euro area energy markets. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202204_01~68ef3c3dc6.en.html
74. Офіційний сайт Нафтогаз України. URL: <https://ugv.com.ua/page/docs?count=1>

75. Thirteen innovative Ukraine-based companies have been awarded Climate Innovation Vouchers. URL: <https://techukraine.org/2022/12/26/thirteen-innovative-ukraine-based-companies-have-been-awarded-climate-innovation-vouchers/>

76. Diann Daniel, Kaizen (continuous improvement).URL: <https://www.techtargget.com/searcherp/definition/kaizen-or-continuous-improvement>

77. All about Ukraine's Tech Sector in One place. URL: <https://techukraine.org/>

ДОДАТКИ