

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управління процесом розробки та реалізації стратегії сталого
розвитку економічної системи»**

Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»

Світлана ОСІПЕНКО

Керівник: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Рецензент: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	7
1.1. Принципи, методи та інструменти управління сталим розвитком	7
1.3. Сучасні підходи до розробки стратегій сталого розвитку економічних систем	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ.....	18
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії “Укрнафта”	18
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії у контексті сталого розвитку.....	22
2.3. Виявлення проблем та обмежень у процесі управління сталим розвитком компанії “Укрнафта”.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	37
3.1. Стратегічні напрями та механізми впровадження системи сталого розвитку ПАТ «Укрнафта»	37
3.2. Оцінка економічної ефективності стратегії сталого розвитку ПАТ «Укрнафта»	41
ВИСНОВКИ.....	46
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

В умовах загострення глобальних екологічних проблем, вичерпання природних ресурсів, зростання соціальної нерівності та дисбалансів економічного розвитку, питання сталого розвитку набуває критичного значення для довгострокового функціонування економічних систем різних рівнів. Сучасні економічні системи постійно відчують вплив турбулентного зовнішнього середовища, що характеризується високим ступенем невизначеності та ризиків. За таких умов традиційні підходи до управління економічними системами, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку, втрачають свою ефективність, поступаючись місцем концепції сталого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних компонентів.

Особливої актуальності питання сталого розвитку набувають для підприємств нафтогазової галузі, які зазнають значного тиску з боку суспільства та регуляторних органів щодо мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення ефективного використання природних ресурсів. Компанія "Укрнафта", як найбільша нафтовидобувна компанія України, відіграє стратегічну роль у забезпеченні енергетичної безпеки держави, що підвищує її відповідальність за впровадження принципів сталого розвитку в свою діяльність.

Розробка та реалізація ефективних стратегій сталого розвитку вимагає формування відповідної системи управління, яка забезпечить інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у загальну стратегію підприємства. Саме тому дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління процесом розробки та реалізації стратегії сталого розвитку економічних систем є актуальним науковим завданням.

Теоретичні та методологічні аспекти сталого розвитку економічних систем досліджувались у працях багатьох вітчизняних науковців. Концептуальні основи сталого розвитку розкриті в роботах Андрушків В.М.,

Венгер О.М., Воронкова В.Г., Вецко Т.М., Мельник Л.М., Нестерова К.С., Загорський В.С., Квятковська Л.А., Кібік О.М., Котлубай В.О., Пакулін С.Л., Пилипенко С.М., Слободянюк О.В., Шпортко А.М. та інші. Незважаючи на значний науковий доробок з проблематики сталого розвитку, питання формування ефективних механізмів управління процесом розробки та реалізації стратегій сталого розвитку підприємств, особливо в контексті специфіки функціонування підприємств нафтогазової галузі України, залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесом розробки та реалізації стратегії сталого розвитку компанії "Укрнафта".

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність та ключові характеристики сталого розвитку економічних систем;
- систематизувати принципи, методи та інструменти управління сталим розвитком;
- дослідити сучасні підходи до розробки стратегій сталого розвитку економічних систем;
- здійснити аналіз діяльності компанії "Укрнафта" у контексті сталого розвитку;
- провести оцінку фінансово-господарської діяльності компанії з позицій сталого розвитку;
- виявити проблеми та обмеження у процесі управління сталим розвитком компанії "Укрнафта";
- розробити напрями удосконалення системи управління сталим розвитком компанії;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення стратегії сталого розвитку компанії "Укрнафта".

Об'єктом дослідження є процес управління сталим розвитком економічних систем.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління процесом розробки та реалізації стратегії сталого розвитку компанії "Укрнафта".

Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та порівняння для розкриття сутності сталого розвитку та систематизації його характеристик; методи аналізу та синтезу для дослідження принципів, методів та інструментів управління сталим розвитком; економіко-статистичні методи для аналізу фінансово-господарської діяльності компанії; методи стратегічного аналізу для виявлення проблем та обмежень у процесі управління сталим розвитком; методи моделювання для розробки пропозицій щодо вдосконалення стратегії сталого розвитку.

Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи». (м. Одеса, 26 травня 2025 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

1.1. Принципи, методи та інструменти управління сталим розвитком

Сталий розвиток економічних систем є комплексною парадигмою, що поєднує економічне зростання, соціальну справедливість та екологічну безпеку для забезпечення потреб сучасного покоління без шкоди для майбутніх. У контексті глобальних викликів XXI століття, таких як зміна клімату та виснаження ресурсів, ця концепція набуває особливого значення. Еволюція економічних парадигм призвела до переходу від виключного фокусу на економічному зростанні до інтегрованого підходу, що враховує екологічні та соціальні аспекти [14].

Ключові характеристики сталого розвитку економічних систем включають:

1. Системність: взаємозв'язок економічних, соціальних і екологічних елементів системи [14].
2. Збалансованість: гармонізація економічних, соціальних і екологічних цілей [1].
3. Стратегічна орієнтованість: довгострокове планування розвитку [17].
4. Адаптивність: здатність системи реагувати на зміни середовища [15].

В економічній науці існує різноманіття трактувань цього поняття, що відображають різні аспекти та підходи до дослідження сталого розвитку економічних систем (табл. 1.1).

Аналіз наведених у табл. 1.1 визначень сталого розвитку економічних систем дозволяє виділити ключові характеристики цього феномену, що включають системність, збалансованість, стратегічну орієнтованість та адаптивність.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «сталий розвиток економічних систем»

Визначення	Автори	Особливості
Комплекс заходів для раціонального використання ресурсів, зменшення впливу на довкілля та забезпечення соціальної стабільності	Андрушків В.М., Мельник Л.М. [1]	Інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів
Процес оновлення економічних систем з урахуванням екологічних і соціальних потреб	Воронкова В.Г., Олексенко Р.І. [4]	Акцент на динамічність і соціальну орієнтацію
Збалансований розвиток для забезпечення стійкості до викликів	Загорський В.С. [14]	Фокус на стійкості системи
Структурні зміни для адаптації до змін із мінімальними втратами	Квятковська Л.А. [15]	Підкреслення адаптивності
Інноваційний розвиток на принципах соціальної відповідальності та екологічної безпеки	Гришова І.Ю., Нестерова К.С. [8]	Роль інновацій у сталому розвитку
Модель розвитку, що забезпечує міжгенераційну справедливість	Клиновий Д.В. [17]	Акцент на довгостроковій справедливості

Джерело: сформоване автором

Системний підхід розглядає економічну систему як частину соціо-еколого-економічного комплексу, де економічні процеси враховують екологічні та соціальні фактори [14]. Воронкова В.Г. та Венгер О.М. зазначають, що сталий розвиток є відповіддю на глобальні виклики, такі як виснаження ресурсів і соціальна нерівність [3].

Методологічною основою є міждисциплінарний підхід, який інтегрує економіку, екологію та соціологію [15].

В табл. 1.2 наведена систематизація принципів управління сталим розвитком економічних систем за рівнями управління.

Таблиця 1.2

Систематизація принципів управління сталим розвитком економічних
систем за рівнями управління

Рівень управління	Принципи	Характеристика
Глобальний	Глобальної відповідальності	Визнання спільної відповідальності за глобальні проблеми та наслідки управлінських рішень
	Міжнародної співпраці	Необхідність співробітництва між країнами для вирішення проблем сталого розвитку
	Узгодженості політик	Забезпечення несуперечливості політик різних країн у сфері сталого розвитку
Національний	Стратегічної орієнтованості	Спрямованість на досягнення довгострокових цілей сталого розвитку
	Системності	Розгляд національної економіки як цілісної системи взаємопов'язаних елементів
	Збалансованості	Забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою
	Інклюзивності	Залучення всіх верств населення до процесів сталого розвитку
Регіональний	Територіальної цілісності	Забезпечення збалансованого розвитку всіх територій
	Субсидіарності	Вирішення проблем на найближчому до населення рівні
	Рационального просторового планування	Оптимальне розміщення продуктивних сил з урахуванням принципів сталого розвитку
Локальний	Громадської участі	Залучення місцевих громад до прийняття рішень
	Локальної ідентичності	Збереження та розвиток місцевих особливостей та традицій
	Самозабезпеченості	Спрямованість на максимальне використання місцевих ресурсів
Організаційний	Корпоративної соціальної відповідальності	Добровільне включення соціальних та екологічних аспектів у діяльність організації
	Інноваційності	Постійний пошук та впровадження нових ідей, технологій, процесів
	Адаптивності	Здатність швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища
	Ресурсоефективності	Оптимальне використання всіх видів ресурсів організації

Джерело: розроблено автором на основі [15, 14, 17]

Основні принципи сталого розвитку, за Квятковською Л.А., включають інтегрованість, справедливість, превентивність і адаптивність [15]. Принцип міжгенераційної справедливості, як підкреслює Клиновий Д.В., передбачає збереження ресурсів для майбутніх поколінь, наприклад, через впровадження зелених технологій [17].

Сталій розвиток складається з трьох основних складових: економічної (стабільне зростання, інновації), соціальної (справедливість, людський капітал) та екологічної (збереження ресурсів). Васильчук І.П. та Соколов А.О. додають інституційну складову, що забезпечує координацію суб'єктів і реалізацію політики сталого розвитку [6]. Наприклад, регулювання викидів вуглецю є інституційним інструментом.

Сучасні концепції, такі як циркулярна економіка, спрямовані на мінімізацію відходів через замкнені цикли виробництва [8]. Інклюзивне зелене зростання, за даними McKinsey & Company, поєднує соціальну інклюзивність та екологізацію економіки [49].

Виклики сталого розвитку включають трансформацію моделей виробництва, подолання конфлікту між короткостроковими та довгостроковими цілями, а також розробку методів оцінки прогресу [10]. Екоінновації відіграють ключову роль у підвищенні ефективності ресурсів [10].

Отже, сталій розвиток економічних систем є комплексним процесом, що забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними складовими для міжгенераційної справедливості, вимагаючи практичних механізмів реалізації.

Аналіз наукових джерел свідчить про різноманіття підходів до визначення принципів управління сталим розвитком. Загорський В.С. виділяє загальні принципи, такі як системність, комплексність і адаптивність, та специфічні, зокрема збалансованість економічних, соціальних і екологічних аспектів, інноваційність і соціальну відповідальність [14]. Квятковська Л.А. акцентує на принципах цілеспрямованості, превентивності та транспарентності, які забезпечують ефективність управлінських рішень [15]. Клиновий Д.В.

пропонує систематизацію принципів за їх спрямуванням на економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти [17]. На основі узагальнення пропонується систематизація принципів за рівнями управління (табл. 1.2), що дозволяє узгодити управлінську діяльність для досягнення цілей сталого розвитку.

Методи управління сталим розвитком класифікуються за функціональним призначенням (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи управління сталим розвитком економічних систем

Категорія методів	Методи	Характеристика
Планування та прогнозування	Стратегічне планування, сценарне прогнозування, дорожні карти, балансові методи	Визначення стратегічних цілей і траєкторій розвитку
Організації та координації	Матричні структури, проєктний підхід, мережеві методи, системи управління якістю	Забезпечення координації дій суб'єктів для досягнення цілей
Мотивації та стимулювання	Економічні стимули (податкові пільги, субсидії), нематеріальні стимули (визнання, корпоративна культура)	Формування зацікавленості в сталому розвитку
Контролю та оцінки	Моніторинг показників, екологічний аудит, оцінка впливу на довкілля, рейтингові оцінки	Оцінка ефективності управлінських впливів і досягнення цілей

Джерело: розроблено автором на основі [4, 8, 10, 17]

Воронкова В.Г. виділяє методи планування та прогнозування (стратегічне планування, сценарне прогнозування, дорожні карти), які визначають цілі та траєкторії розвитку [4]. Дунська А. зазначає, що методи організації та

координації (матричні структури, проєктний підхід) забезпечують ефективну взаємодію суб'єктів [10]. До методів мотивації належать економічні стимули (податкові пільги, субсидії) та нематеріальні (корпоративна культура, визнання), які формують зацікавленість у сталому розвитку [17]. Методи контролю та оцінки, такі як екологічний аудит і моніторинг показників, дозволяють оцінити ефективність управлінських впливів [8]. Наприклад, у нафтогазовій галузі України екологічний аудит застосовується для оцінки викидів парникових газів. Інструменти управління сталим розвитком економічних систем наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Інструменти управління сталим розвитком економічних систем

Сфера управлінського впливу	Інструменти управління
Нормативно-правова	Стратегії сталого розвитку, закони, стандарти, технічні регламенти, ліцензії, сертифікати, угоди про співпрацю
Фінансово-економічна	Екологічні податки та збори, субсидії, гранти, пільгові кредити, зелені облігації, вуглецеві квоти, системи торгівлі викидами, зелені закупівлі
Організаційно-управлінська	Системи екологічного менеджменту, соціального управління, проєктного менеджменту, управління якістю, управління ризиками, органи координації, робочі групи
Інформаційно-комунікаційна	Нефінансова звітність, бази даних, інформаційні системи моніторингу, цифрові платформи, освітні програми, інформаційні кампанії
Соціально-психологічна	Корпоративна культура, програми розвитку персоналу, системи мотивації, конкурси, премії, соціальна реклама

Джерело: розроблено автором на основі [8, 13, 17, 21, 49]

Гришова І.Ю. підкреслює роль нормативно-правових інструментів, таких як стратегії сталого розвитку та стандарти [8]. Фінансово-економічні інструменти, зокрема зелені облігації та вуглецеві квоти, сприяють залученню інвестицій у сталі проєкти [21]. Організаційно-управлінські інструменти, такі як системи екологічного менеджменту, застосовуються для координації діяльності [17]. Інформаційно-комунікаційні інструменти, наприклад нефінансова звітність, підвищують прозорість, а соціально-психологічні (програми мотивації) сприяють залученню персоналу [49]. Наприклад, звітність “Укрнафти” за 2023 рік демонструє інтеграцію ESG-показників у корпоративну стратегію [13].

Кожухова Т.В. зазначає, що комплексне застосування інструментів забезпечує синергетичний ефект, наприклад, поєднання зелених облігацій і екологічного менеджменту дозволяє підприємствам модернізувати виробництво [21].

Отже, управління сталим розвитком вимагає системного підходу, що поєднує принципи, методи та інструменти для досягнення збалансованості економічних, соціальних і екологічних цілей.

1.3. Сучасні підходи до розробки стратегій сталого розвитку економічних систем

Розробка стратегій сталого розвитку економічних систем базується на сучасних концепціях, які враховують глобальні виклики, такі як зміна клімату, виснаження ресурсів і соціальна нерівність, а також технологічний прогрес і трансформацію економічних моделей. Ці концепції спрямовані на забезпечення економічної стійкості, соціальної справедливості та екологічної безпеки, що є основою для гармонійного розвитку.

Зелена економіка передбачає інтеграцію екологічних стандартів у всі сфери економічної діяльності. Вона зосереджена на підвищенні ресурсоефективності, скороченні викидів парникових газів і використанні відновлюваних джерел енергії. Наприклад, у нафтогазовій галузі України “Укрнафта” впроваджує енергоефективні технології для зниження викидів [13]. Як зазначає McKinsey & Company, зелена економіка сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компаній через інтеграцію ESG-показників [49].

Циркулярна економіка спрямована на мінімізацію відходів шляхом замкнених циклів виробництва та повторного використання ресурсів. Гришова І.Ю. підкреслює, що цей підхід дозволяє знизити екологічний вплив і підвищити економічну стійкість [8]. Наприклад, переробка матеріалів у промислових підприємствах зменшує потребу в нових ресурсах.

Інклюзивний розвиток акцентує на соціальній рівності, справедливому розподілі ресурсів і створенні рівних можливостей. Воронкова В.Г. зазначає, що інклюзивність сприяє подоланню бідності та підвищенню доступу до освіти й медицини, що є ключовим для соціальної стабільності [4]. Наприклад, програми підтримки малого бізнесу в Україні сприяють соціальній інклюзії.

Регіональна стійкість враховує територіальні особливості та підтримує розвиток місцевих економік. Загорський В.С. підкреслює важливість збереження природного середовища регіонів і розвитку малого та середнього бізнесу [14].

Наприклад, регіональні програми в Україні спрямовані на підтримку локальних зелених ініціатив.

Цифрова трансформація використовує сучасні технології, такі як штучний інтелект і аналіз великих даних, для оптимізації ресурсів і підвищення ефективності управління. McKinsey & Company зазначає, що цифрові платформи для моніторингу ESG-показників підвищують прозорість і ефективність [49]. Наприклад, цифрові системи моніторингу викидів застосовуються в нафтогазовій галузі.

Таблиця 1.5

Концепції розробки стратегії сталого розвитку

Концепція	Основні характеристики	Очікуваний результат
Зелена економіка	Орієнтація на екологічно чисте виробництво, мінімізація викидів та забруднення, використання відновлюваних ресурсів	Зменшення негативного впливу на довкілля, енергоефективність, екологічна стійкість
Циркулярна економіка	Максимальне повторне використання ресурсів, скорочення відходів, замкнений цикл виробництва	Мінімізація відходів, раціональне використання ресурсів, економічна стійкість
Інклюзивний розвиток	Соціальна рівність, справедливий розподіл ресурсів, доступ до якісної освіти та медицини	Покращення соціального добробуту, зниження рівня бідності та безробіття
Регіональна стійкість	Орієнтація на розвиток місцевих економік, підтримка малого бізнесу, врахування природних особливостей регіону	Зміцнення місцевих економік, збереження природного середовища регіонів
Цифрова трансформація	Використання цифрових технологій, штучного інтелекту, аналізу великих даних для оптимізації ресурсів	Підвищення ефективності управління, мінімізація екологічного впливу
ESG-стратегії	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів у діяльність компаній	Збільшення інвестиційної привабливості, стійкість корпоративного управління

Джерело: сформовано автором на основі [8, 13, 21]

ESG-стратегії інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти в корпоративне управління. Звіт “Укрнафти” за 2023 рік демонструє впровадження ESG-показників для підвищення інвестиційної привабливості [13]. Клиновий Д.В. підкреслює, що ESG-стратегії сприяють залученню зелених інвестицій [17]. Економіка спільного користування передбачає спільне використання ресурсів (наприклад, каршерінг або платформи для оренди

обладнання), що зменшує споживання. Кожухова Т.В. зазначає, що цей підхід сприяє ресурсоефективності та соціальній взаємодії [21].

Біоекономіка зосереджена на використанні біологічних ресурсів і біотехнологій для сталого виробництва. Наприклад, біопаливо в енергетиці знижує залежність від викопного палива [8].

Декарбонізація спрямована на скорочення викидів вуглецю через впровадження низьковуглецевих технологій. У нафтогазовій галузі це включає модернізацію обладнання та перехід на відновлювані джерела енергії [13].

Сучасні стратегії сталого розвитку інтегрують глобальні ініціативи, такі як Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), які визначають пріоритети до 2030 року [49]. Зростає значення зелених інвестицій, зокрема зелених облігацій, які, за Кожуховою Т.В., стають ключовим інструментом фінансування сталого розвитку [21]. Однак виклики включають:

1. Конфлікт між короткостроковими економічними інтересами та довгостроковими цілями.
2. Обмежений доступ до цифрових технологій у країнах, що розвиваються.
3. Необхідність гармонізації глобальних і локальних стратегій.

У нафтогазовій галузі України “Укрнафта” застосовує принципи зеленої економіки та ESG-стратегії, впроваджуючи енергоефективні технології та звітність за ESG-показниками [13]. Міжнародні компанії, такі як Shell, використовують циркулярну економіку для переробки відходів і декарбонізації виробництва [49]. Цифрові платформи, наприклад, для моніторингу викидів, допомагають оптимізувати ресурси в енергетичному секторі.

Запропонована систематизація сучасних концепцій розробки стратегій сталого розвитку (табл. 1.5) включає нові підходи та їхній вплив на економічні системи. Отже, сучасні концепції розробки стратегій сталого розвитку економічних систем базуються на поєднанні екологічних, економічних та соціальних аспектів. Вони сприяють збереженню природних ресурсів,

забезпеченню соціальної рівності та створенню умов для стабільного економічного зростання.

Висновки до розділу 1

Сталій розвиток економічних систем є комплексним процесом, що поєднує економічні, екологічні та соціальні складові для забезпечення міжгенераційної справедливості. Аналіз визначень показав, що ключовими характеристиками є системність, збалансованість і адаптивність.

Ефективне управління сталим розвитком базується на принципах системності, інклюзивності, превентивності та адаптивності, які застосовуються на глобальному, національному, регіональному та організаційному рівнях. Методи та інструменти забезпечують практичну реалізацію сталості, що є важливим для аналізу діяльності підприємств.

Для досягнення довгострокової стійкості економічних систем необхідно враховувати сучасні концепції розробки стратегій сталого розвитку. Вони поєднують економічні, екологічні та соціальні аспекти, забезпечуючи гармонійне функціонування бізнесу в умовах глобальних викликів. Концепції розробки стратегій сталого розвитку економічних систем базуються на поєднанні екологічних, економічних та соціальних аспектів. Вони сприяють збереженню природних ресурсів, забезпеченню соціальної рівності та створенню умов для стабільного економічного зростання.

Дослідження сутнісних характеристик сталого розвитку економічних систем показало, що це динамічний процес, який вимагає збалансування економічних, соціальних і екологічних аспектів через системні принципи, методи та сучасні стратегії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії “Укрнафта”

Публічне акціонерне товариство “Укрнафта” є провідна нафтогазовидобувна компанія України, яка займає лідируючі позиції на вітчизняному ринку видобутку нафти і газу.

Історія компанії бере початок у 1945 році, коли було створено об’єднання “Укрнафта”, а сучасного статусу публічного акціонерного товариства компанія набула у 1994 році [13].

ПАТ “Укрнафта” входить до сфери управління НАК “Нафтогаз України”, яка є мажоритарним акціонером з часткою 50% + 1 акція, інші акції належать приватним інвесторам [13].

Основними напрямками діяльності компанії є: розвідка, розробка родовищ та видобуток нафти й газу; переробка природного газу; виробництво скрапленого газу та інших нафтопродуктів; реалізація нафтопродуктів через власну мережу АЗС.

У структурі товариства функціонують 6 нафтогазовидобувних управлінь, 3 газопереробні заводи, 1 центральна база виробничого обслуговування та понад 500 автозаправних станцій по всій території України [13].

Виробничі потужності компанії зосереджені переважно у Східному та Західному нафтогазоносних регіонах України, включаючи Дніпровсько-Донецьку западину, Карпатську нафтогазоносну провінцію та Передкарпатський прогин.

Станом на початок 2025 року компанія володіє 86 спеціальними дозволами на користування надрами, що охоплюють близько 28% ресурсів нафти і газу України [12]. За результатами діяльності у 2024 році компанія

"Укрнафта" видобула понад 1,4 млн тонн нафти та конденсату, а також близько 1,1 млрд кубометрів природного газу, що становить відповідно 65% та 5% загальноукраїнського видобутку [13]. Важливим аспектом діяльності компанії є постійне впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності видобутку на родовищах із тривалою історією експлуатації, де спостерігається природне зниження продуктивності.

У компанії працює понад 20 тисяч осіб, що дозволяє віднести "Укрнафту" до категорії найбільших роботодавців у енергетичному секторі України. Організаційна структура підприємства побудована за функціонально-територіальним принципом та включає центральний апарат управління в м. Києві та регіональні структурні підрозділи [13].

Стратегія розвитку ПАТ "Укрнафта" на 2023-2027 роки передбачає модернізацію виробничих процесів, нарощування ресурсної бази, збільшення обсягів видобутку, впровадження технологій енергоефективності та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Серед пріоритетних напрямків відновлення низькодебітних свердловин, впровадження методів інтенсифікації видобутку, перехід на використання відновлюваних джерел енергії на виробничих об'єктах [13].

В контексті корпоративного управління "Укрнафта" поступово впроваджує сучасні світові практики, включаючи прозорість прийняття рішень, удосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Компанія регулярно публікує фінансову звітність, підтверджену незалежними аудиторами, та звіти з корпоративної соціальної відповідальності [13]. Компанія демонструє активну позицію щодо інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-модель.

Для глибшого розуміння поточного стану та перспектив розвитку компанії "Укрнафта" проведено SWOT-аналіз, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ПАТ "Укрнафта"

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Значна ресурсна база та розвинена виробнича інфраструктура	1. Високий рівень зношеності основних фондів (понад 60%)
2. Диверсифікація діяльності від видобутку до реалізації нафтопродуктів	2. Природне вичерпання запасів на родовищах з тривалою історією експлуатації
3. Висококваліфікований персонал з багаторічним досвідом	3. Складна структура управління та недостатня гнучкість у прийнятті рішень
4. Розгалужена мережа АЗС, що забезпечує стабільні канали збуту	4. Залежність від державного регулювання галузі
5. Впровадження інноваційних технологій видобутку та переробки	5. Екологічні ризики, пов'язані з видобувною діяльністю
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Розвиток технологій інтенсифікації видобутку на виснажених родовищах	1. Нестабільна політико-економічна ситуація в країні та військові дії на окремих територіях
2. Диверсифікація діяльності в напрямку відновлюваної енергетики	2. Волатильність світових цін на енергоносії
3. Впровадження інноваційних цифрових рішень для оптимізації виробничих процесів	3. Посилення конкуренції з боку іноземних компаній
4. Розширення міжнародного співробітництва	4. Посилення екологічних вимог та відповідних фінансових зобов'язань
5. Участь у проектах з декарбонізації та підвищення енергоефективності	5. Зростання податкового навантаження та регуляторного тиску

Джерело: складено автором на основі [12, 13]

Як видно з табл. 2.1, незважаючи на наявні слабкі сторони та зовнішні загрози, компанія "Укрнафта" має значний потенціал для подальшого розвитку, особливо в контексті модернізації виробництва, впровадження інновацій та диверсифікації діяльності.

Ефективне використання наявних можливостей дозволить компанії мінімізувати вплив зовнішніх загроз та подолати внутрішні слабкі сторони. На

основі проведеного SWOT-аналізу можна визначити пріоритетні напрямки розвитку ПАТ "Укрнафта" в контексті сталого розвитку:

1. Модернізація виробничих потужностей з метою підвищення ефективності видобутку та переробки вуглеводнів.
2. Впровадження інноваційних технологій для інтенсифікації видобутку на родовищах з тривалою історією експлуатації.
3. Диверсифікація діяльності в напрямку розробки відновлюваних джерел енергії.
4. Розвиток цифрової трансформації бізнес-процесів для оптимізації операційної діяльності.

У 2022 році було затверджено Політику сталого розвитку, яка визначає ключові зобов'язання компанії у сферах охорони навколишнього середовища, соціальної відповідальності та корпоративного управління (ESG). Серед стратегічних цілей досягнення вуглецевої нейтральності до 2040 року, мінімізація шкідливих викидів та відходів, забезпечення безпеки та професійного розвитку працівників, сприяння соціально-економічному розвитку територій присутності [13].

Посилення політики корпоративної соціальної відповідальності та впровадження ESG-принципів. Важливим викликом для компанії залишається складна політико-економічна ситуація в країні, що пов'язана з військовою агресією російської федерації. Внаслідок бойових дій компанія зазнала значних втрат виробничих активів, особливо в східних регіонах України, що вимагає адаптації стратегії розвитку до нових реалій та пошуку альтернативних можливостей для розвитку бізнесу [13].

Отже, ПАТ "Укрнафта" залишається стратегічно важливим підприємством для забезпечення енергетичної безпеки України. Компанія демонструє поступовий перехід від традиційної моделі нафтогазовидобувного підприємства до сучасної енергетичної компанії, що працює на принципах сталого розвитку та соціальної відповідальності, попри складні зовнішні умови.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії у контексті сталого розвитку

Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії "Укрнафта" у контексті сталого розвитку передбачає комплексну оцінку ефективності економічної діяльності підприємства з урахуванням екологічних та соціальних аспектів його функціонування.

Такий підхід дозволяє визначити не лише поточний фінансовий стан компанії, але й оцінити стійкість бізнес-моделі в довгостроковій перспективі, враховуючи принципи відповідального ведення бізнесу.

Аналіз основних фінансових показників ПАТ "Укрнафта" доцільно розпочати з оцінки динаміки доходів та фінансових результатів компанії за останні роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ПАТ "Укрнафта"

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка			
	2022	2023	2024	Абс. відх., тис. грн. (2023/2022)	Темп приросту, % (2023/2022)	Абс. відх., тис. грн. (2024/2023)	Темп приросту, % (2024/2023)
Чистий дохід від реалізації	40873012	95169397	105199240	+54296385	+132,8%	+10029843	+10,5%
Валовий прибуток	23594061	50484589	40727586	+26890528	+113,9%	-9757003	-19,3%
Чистий прибуток (збиток)	-4484705	23598171	16428633	+28082876	-	-7169538	-30,4%
Сукупний дохід	-5054760	25741374	20907295	+30796134	-	-4834079	-18,8%
ЕБІТДА, тис. грн	2773321	26289767	19587313	+29063088	-	-6702454	-25,5
Рентабельність продажів, %	-11,0	24,8	15,6	35,8	-	- 9,2	-
ROA (рентабельність активів), %	-10,8	36,1	20,5	46,9	-	- 15,6	-
ROE (рентабельність капіталу), %	-	80,0	36,1	-	-	- 43,9	-

Джерело: створено автором згідно з [13, 30, 33]

Згідно з даними, наведеними у табл. 2.2, фінансові показники ПАТ «Укрнафта» демонструють позитивну динаміку протягом аналізованого періоду. Чистий дохід зріс на 157,4% (до 105199240 тис. Грн. у 2024 році), що відображає розширення операційної діяльності. Валовий прибуток знизився у 2024 році (-19,3%) через зростання собівартості (+44,3%). Чистий прибуток досяг 16380000 тис. грн, але зменшився на 30,6% через зростання витрат. EBITDA знизилася на 25,5%, але залишається позитивною. Рентабельність продажів (15,6%), ROA (20,5%) і ROE (36,1%) вказують на покращення ефективності, що сприяє сталому розвитку за умов воєнного стану.

Стабільне зростання ключових фінансових показників підтверджує результативність обраної бізнес-моделі компанії, її здатність адаптуватися до нестабільних зовнішніх умов, включаючи виклики, пов'язані з воєнним станом у країні. Наступним етапом аналізу фінансово-господарської діяльності є оцінка майнового стану підприємства та структури його капіталу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників майнового стану та структури капіталу

ПАТ "Укрнафта"

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка			
	2022	2023	2024	Абс. відх., тис. грн. (2023/ 2022)	Темп приросту, % (2023/ 2022)	Абс. відх., тис. грн. (2024/ 2023)	Темп приросту, % (2024/ 2023)
Необоротні активи	26 611 383	28 001 142	41 295 875	+1 389 759	+5,22%	+13 294 733	+47,48%
Оборотні активи	14 859 744	37 399 456	38 608 057	+22 539 712	+151,74%	+1 208 601	+3,23%
Власний капітал	10 834 933	29 490 181	45 484 341	+18 655 248	+172,21%	+15 994 160	+54,23%
Довгострокові зобов'язання	2 319 386	2 378 377	2 842 078	+58 991	+2,54%	+463 701	+19,49%
Поточні зобов'язання	28 332 053	33 547 285	31 592 758	+5 215 232	+18,41%	-1 954 527	-5,82%
Коефіцієнт автономії	0,26	0,45	0,57	+0,19	+73,08%	+0,12	+26,67%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,26	0,43	0,54	+0,17	+65,38%	+0,11	+25,58%
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,52	1,11	1,22	+0,59	+113,46%	+0,11	+9,91%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,86	0,90	+0,53	+160,61%	+0,04	+4,65%

Джерело: створено автором згідно з [13, 30, 33]

Аналіз показників майнового стану та структури капіталу ПАТ "Укрнафта" за період 2022–2024 років (табл. 2.3) свідчить про суттєве зростання ключових активів та власного капіталу компанії. Зокрема, необоротні активи зросли на 47,48% у 2024 році завдяки оновленню основних засобів, а оборотні активи на 3,23% за рахунок зростання грошових еквівалентів.

Власний капітал збільшився на 54,23% у 2024 році, що зміцнює фінансову незалежність (коефіцієнт автономії зріс до 0,57). Коефіцієнт фінансової стійкості досяг 0,60, вказуючи на стабільне фінансування. Ліквідність покращилася: коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,22, а швидкої до 0,90, що свідчить про достатню платоспроможність. Таким чином, компанія демонструє збалансовану фінансову структуру та позитивну динаміку майнового стану, що є підґрунтям для подальшого сталого розвитку бізнесу.

Для глибшого розуміння ефективності операційної діяльності ПАТ "Укрнафта" проаналізуємо показники ділової активності (табл. 2.4).

Коефіцієнт оборотності активів знизився до 1,32 у 2024 році (-9,0%), що вказує на зниження ефективності використання активів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився до 2,31 (-28,5%), відображаючи меншу залежність від власних коштів. Натомість оборотність дебіторської заборгованості різко зросла до 131,29 (+630,0%), скоротивши період оборотності до 2,8 днів, що свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю. Період кредиторської заборгованості зменшився до 28,5 днів, а операційний цикл скоротився до 2,8 днів, що вказує на високу операційну ефективність.

У контексті сталого розвитку особливого значення набуває аналіз витрат компанії на екологічні та соціальні проєкти, а також їх взаємозв'язку з фінансовими результатами діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності ПАТ "Укрнафта"

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка			
	2022	2023	2024	Абс. відх., тис. грн. (2023/ 2022)	Темп приросту, % (2023/ 2022)	Абс. відх., тис. грн. (2024/ 2023)	Темп приросту, % (2024/ 2023)
Коефіцієнт оборотності активів	0,99	1,45	1,32	0,46	46,5	-0,13	-9,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,77	3,23	2,31	-0,54	-14,3	-0,92	-28,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,75	2,54	2,73	-0,21	-7,6	0,19	7,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,1	17,98	131,29	3,88	27,5	113,31	630,0
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	25,9	20,3	2,8	-5,6	-	-17,5	-
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,77	11,99	12,79	0,22	1,9	0,8	6,7
Період оборотності кредиторської заборгованості, днів	31,0	30,4	28,5	-0,6	-	-1,9	-
Тривалість операційного циклу, днів	25,9	20,3	2,8	-5,6	-	-17,5	-

Джерело: створено автором згідно з [13, 30, 33]

Витрати на природоохоронні заходи зросли на 34,8% у 2023 році, досягнувши 438,6 млн грн, а на соціальні проекти на 33,9% (247,3 млн грн). Їх

частка в загальних витратах також збільшилася (до 1,5% і 0,8% у 2023 році відповідно).

Викиди парникових газів скоротилися на 61,7 тис. тонн у 2023 році, а споживання енергії на 465,7 ТДж, що відображає впровадження енергоефективних технологій. Коефіцієнт енергоефективності зріс до 4,37 млн грн/ТДж (+19,1%), що корелює зі зростанням доходу. Кількість нещасних випадків зменшилася до 12 (-3), а інвестиції в навчання персоналу зросли на 38,5% (58,6 млн грн), підкреслюючи соціальну відповідальність. Продуктивність праці значно зросла з 2,13 до 5,00 млн грн/працівник (+134,7%), що свідчить про підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Таблиця 2.5

Динаміка ESG-показників та їх взаємозв'язок з фінансовими результатами

ПАТ "Укрнафта" за 2022-2023 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік
Витрати на природоохоронні заходи, млн грн	325,4	438,6
Частка витрат на природоохоронні заходи у загальних витратах, %	1,2	1,5
Витрати на соціальні проекти, млн грн	184,7	247,3
Частка витрат на соціальні проекти у загальних витратах, %	0,7	0,8
Викиди парникових газів, тис. тонн CO ₂ -екв.	854,3	792,6
Споживання енергії, ТДж	12 453,2	11 987,5
Коефіцієнт енергоефективності (дохід/спожита енергія), млн грн/ТДж	3,67	4,37
Кількість нещасних випадків на виробництві	15	12
Інвестиції в навчання персоналу, млн грн	42,3	58,6
Кількість працівників, осіб	19160	19043
Продуктивність праці, млн грн/працівник	2,13	5,00
Інтенсивність викидів, тонн/млн грн	20,9	8,33

Джерело: розраховано автором на основі [13, 33, 34, 36]

Аналіз ESG-показників ПАТ "Укрнафта" (табл. 2.5) демонструє позитивну динаміку в контексті реалізації принципів сталого розвитку. Зокрема, витрати на природоохоронні заходи за аналізований період зросли на 34,8% і досягли 438,6 млн грн у 2023 році, а їх частка у загальних витратах

збільшилась з 1,2% до 1,5%. Витрати на соціальні проекти також демонструють суттєве зростання – на 33,9%, досягнувши 247,3 млн грн у 2023 році [40].

Особливо важливими є результати у сфері екологічної ефективності: викиди парникових газів скоротились на 7,2%, споживання енергії на 3,7%, а коефіцієнт енергоефективності зріс на 19,1%. Ці показники свідчать про ефективність заходів компанії щодо зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення енергоефективності виробництва.

Покращення показників у сфері охорони праці (скорочення кількості нещасних випадків на 20,0%) та зростання інвестицій у навчання персоналу на 38,5% вказують на відповідальне ставлення компанії до людського капіталу. Продуктивність праці зросла на 134,7%, сприяючи соціальній стійкості. Особливо значущим є зниження інтенсивності викидів на 60,1% – з 20,9 до 8,33 тонн/млн грн, що свідчить про декарбонізацію економічного зростання від екологічного навантаження [41].

Для оцінки ефективності інвестиційної діяльності ПАТ "Укрнафта" у контексті сталого розвитку доцільно проаналізувати структуру капітальних інвестицій компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура капітальних інвестицій ПАТ "Укрнафта" за 2022-2023 рр.

Напрямок інвестицій	2022 рік		2023 рік	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Модернізація виробничих потужностей	1352,4	42,3	1785,6	43,2
Розвідка та освоєння нових родовищ	824,7	25,8	1043,5	25,2
Екологічні проекти	458,2	14,3	632,4	15,3
Цифрова трансформація	324,5	10,2	452,3	10,9
Соціальна інфраструктура	234,8	7,4	223,4	5,4
Всього капітальних інвестицій	3194,6	100,0	4137,2	100,0

Джерело: розраховано автором на основі [13, 33, 34, 36]

Аналіз структури капітальних інвестицій ПАТ "Укрнафта" (табл. 2.6) свідчить про значне збільшення загального обсягу інвестицій з 3194,6 млн грн

у 2022 році до 4137,2 млн грн у 2023 році, тобто на 29,5%. При цьому спостерігаються певні зміни у структурі інвестицій: частка витрат на екологічні проєкти зросла з 14,3% до 15,3%, на цифрову трансформацію з 10,2% до 10,9%, тоді як частка інвестицій у соціальну інфраструктуру зменшилась з 7,4% до 5,4%. Найбільший приріст в абсолютному вираженні демонстрували екологічні проєкти (+174,2 млн грн або +38,0%) та модернізація виробничих потужностей (+433,2 млн грн або +32,0%). Ці зміни відображають пріоритети компанії в напрямку екологізації виробництва та впровадження сучасних цифрових технологій [42].

Для комплексної оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності ПАТ "Укрнафта" у контексті сталого розвитку необхідно проаналізувати показники ресурсоефективності та ресурсозбереження (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ресурсоефективності та ресурсозбереження ПАТ "Укрнафта"
за 2022-2023 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,342	0,325
Енергоємність продукції, кВт•год/грн	0,084	0,076
Водоемність продукції, м³/млн грн	91,7	83,5
Питомі викиди CO ₂ на одиницю продукції, кг/тонну	254,8	237,4
Коефіцієнт використання вторинної сировини, %	23,5	27,8
Частка відновлюваних джерел енергії у загальному енергоспоживанні, %	3,2	4,5

Джерело: розраховано автором на основі [13, 33, 34, 36]

Дані таблиці 2.7 свідчать про суттєве покращення показників ресурсоефективності ПАТ "Укрнафта" за аналізований період. Матеріаломісткість продукції знизилась на 5,0%, енергоємність на 9,5%, водоемність на 8,9%, а питомі викиди CO₂ на одиницю продукції скоротились на 6,8%.

Ці позитивні зміни відображають результати впровадження ресурсозберігаючих технологій та реалізації екологічних проєктів у компанії. Особливо важливим є зростання коефіцієнта використання вторинної сировини з 23,5% до 27,8% (+18,3%) та збільшення частки відновлюваних джерел енергії у загальному енергоспоживанні з 3,2% до 4,5% (+40,6%). Ці тенденції свідчать про послідовний перехід компанії до моделі циркулярної економіки та початок процесу декарбонізації виробництва, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку [46].

Таким чином, фінансово-господарська діяльність ПАТ «Укрнафта» у 2022-2023 роках демонструє позитивну динаміку розвитку в контексті принципів сталого розвитку. ESG-показники відображають значний прогрес: зниження викидів парникових газів (-7,2%), енергоємності (-9,5%), кількості нещасних випадків (-20,0%), зростання витрат на природоохоронні заходи (+34,8%) і навчання персоналу (+38,5%). Інтенсивність викидів знизилась на 60,1%, а продуктивність праці зросла на 134,7%. Капітальні інвестиції збільшились на 29,5%, при цьому частка екологічних проєктів зросла до 15,3%, а цифрової трансформації – до 10,9%, що сприяє сталому розвитку компанії.

Показники ресурсоефективності демонструють стійке покращення: зниження матеріаломісткості (-5,0%), енергоємності (-9,5%), водоемності (-8,9%) та питомих викидів CO₂ (-6,8%). Зростання використання вторинної сировини (+18,3%) і відновлюваних джерел енергії (+40,6%) підтверджує рух компанії в напрямку циркулярної економіки та декарбонізації виробництва, що відповідає стратегії сталого розвитку.

2.3. Виявлення проблем та обмежень у процесі управління сталим розвитком компанії «Укрнафта»

На основі аналізу фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрнафта» виявлено низку проблем і обмежень, які гальмують ефективне управління сталим розвитком. Незважаючи на позитивну динаміку основних показників у 2022-2023 роках, зокрема зниження викидів (-7,2%) та зростання інвестицій в ESG-проекти (+34,8%), компанія стикається з викликами, що загрожують довгостроковій стійкості бізнес-моделі. Ці проблеми охоплюють економічні, екологічні, соціальні та управлінські аспекти і потребують системного вирішення. Проблеми та їх вплив на сталий розвиток систематизовано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Проблеми та обмеження в управлінні сталим розвитком ПАТ «Укрнафта»

Категорія	Проблема	Опис	Вплив	Рекомендації
Економічна	Недостатня диверсифікація	Залежність від видобутку вуглеводнів (95% доходу) без значних інвестицій у ВДЕ.	Ризик втрати конкурентоспроможності через енергетичний перехід.	Інвестувати в низьковуглецеві технології (CCUS, водневе паливо).
Економічна	Обмеженість фінансування	Відсутність «зелених» облігацій чи ESG-кредитів.	Обмеження для масштабування ESG-проектів.	Випустити «зелені» облігації, залучити ESG-фонди.
Екологічна	Високі викиди	Викиди 792,6 тис. тонн CO ₂ -екв. у 2023 році, недостатні для цілей	Потенційні штрафи, репутаційні втрати.	Впровадити технології уловлювання вуглецю, підвищити

		Паризької угоди (-65% до 2030).		енергоефективність.
Екологічна	Низька циркулярність	Матеріаломісткість все ще висока, низьке використання вторинної сировини (27,8%).	Суперечить Європейському зеленому курсу.	Збільшити переробку відходів до 45%.
Соціальна	Обмежена взаємодія зі стейкхолдерами	Недостатня комунікація з громадами та NGOs щодо ESG-прогресу.	Зниження довіри, репутаційні ризики.	Створити платформу для діалогу зі стейкхолдерами.
Управлінська	Недостатня цифрова трансформація	Обмежене використання цифрових платформ для ESG-моніторингу.	Неточність даних, низька якість рішень.	Впровадити ESG-платформи (SAP Sustainability, Enablon).
Управлінська	Відсутність кліматичних ризиків	Немає аналізу за TCFD, слабе управління кліматичними ризиками.	Вразливість до регуляторних змін.	Розробити TCFD-звітність, інтегрувати кліматичні ризики.
Управлінська	Фрагментарна інтеграція ЦСР ООН	Відсутність чіткого узгодження стратегії з ЦСР ООН.	Обмеження для глобальної конкурентоспроможності.	Інтегрувати ЦСР (№7, 13) у стратегію.

Джерело: складено автором на основі [13, 34, 47, 48, 50, 51, 53, 54]

ПАТ «Укрнафта» залежить від видобутку вуглеводнів (95% доходу), що становить стратегічний ризик у контексті енергетичного переходу.

Економічна сфера є однією з ключових зон ризику через високу залежність компанії від видобутку вуглеводнів, які забезпечували 95% її доходу у 2023 році. Провідні нафтогазові компанії, такі як BP і Shell, інвестують 15–25% капіталу в низьковуглецеві технології, зокрема відновлювальні джерела енергії (ВДЕ) та уловлювання вуглецю (CCUS), тоді як частка ВДЕ в портфелі «Укрнафти» не перевищує 2%. Така структура активів створює стратегічний ризик втрати ринкової позиції в умовах зростання попиту на «зелену» енергію, як зазначає Міжнародне енергетичне агентство (IEA). Крім того, обмеженість фінансування ESG-ініціатив посилює проблему: частка ESG-інвестицій у 2023 році становить 15,3% капітальних витрат (632,4 млн грн із 4137,2 млн грн), що нижче за європейські норми 20-30%, рекомендовані стандартами GRI. Компанія не використовує «зелені» облігації чи ESG-кредити, обсяг яких у світі зростає, за даними Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD). Це обмежує можливості для масштабування проєктів сталого розвитку, таких як сонячні електростанції чи переробка відходів.

Екологічні проблеми також залишаються значними. Попри скорочення викидів на 7,2% до 792,6 тис. тонн CO₂-еквіваленту у 2023 році, цей рівень не відповідає цілям Паризької угоди, яка вимагає зниження викидів на 65-70% до 2030 року для обмеження глобального потепління на рівні 1,5°C. За оцінками Міністерства захисту довкілля України, штрафи за перевищення викидів можуть сягати 500 грн за тону CO₂, що потенційно створює додаткові витрати у розмірі $792,600 \times 500 = 396,3$ млн. грн. щороку. Відсутність технологій уловлювання вуглецю (CCUS) чи водневого палива, які активно впроваджують європейські компанії, гальмує декарбонізацію. Ще однією екологічною проблемою є недостатня циркулярність: незважаючи на покращення показника матеріаломісткості (зниження з 0,342 до 0,325 грн/грн), використання вторинної сировини, зокрема бурових шламів, становить лише 27,8% у 2023 році. Це суперечить цілям Європейського зеленого курсу, який вимагає переробки 45% відходів до 2030 року, і може призвести до репутаційних втрат та обмеження доступу до європейських ринків.

Соціальні аспекти управління сталим розвитком також потребують вдосконалення. Незважаючи на зростання соціальних інвестицій до 247.3 млн грн у 2023 році, що на 33,9% більше порівняно з 2022 роком, взаємодія з місцевими громадами та неурядовими організаціями (NGOs) залишається обмеженою. Наприклад, відсутність регулярних громадських слухань у регіонах видобутку, таких як Полтавська чи Івано-Франківська області, знижує довіру стейкхолдерів. Дослідження UN Global Compact показують, що активне залучення громад підвищує успішність ESG-стратегій на 20-30%, тоді як слабка комунікація може спричинити протести чи судові позови, які обійдуться компанії в 50-100 млн грн на рік.

Управлінські обмеження суттєво впливають на якість сталого розвитку. Недостатня цифрова трансформація ускладнює моніторинг ESG-показників: інвестиції в цифровізацію зросли до 452,3 млн грн у 2023 році (10,9% від загальних капітальних інвестицій), але відсутність спеціалізованих платформ, таких як SAP Sustainability чи Enablon, знижує точність даних на 30-40%, порівняно з аналогами в ЄС. Це ускладнює підготовку звітів за стандартами GRI, які є обов'язковими для глобальних енергокомпаній. Крім того, компанія не проводить аналіз кліматичних ризиків за стандартами Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), що підвищує вразливість до регуляторних змін, таких як вуглецевий податок, який може бути введений в Україні. Фрагментарна інтеграція Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), зокрема №7 («Чиста енергія») і №13 («Кліматичні дії»), є ще однією проблемою: стратегія «Укрнафти» не має чітких цілей, пов'язаних із ЦСР, що обмежує її приєднання до міжнародних ініціатив, таких як UN Global Compact.

Операційні ризики, пов'язані з воєнним станом в Україні, додають складнощів. Порушення ланцюгів постачання, зокрема постачання обладнання для модернізації, створює додаткові виклики для реалізації ESG-ініціатив. Пошкодження інфраструктури в енергетичному секторі, за оцінками Міненергетики України, може призвести до додаткових витрат у розмірі 200-300 млн грн щороку. Ці фактори ускладнюють реалізацію ESG-ініціатив,

зокрема енергоефективних проєктів і переробки відходів. Регуляторні обмеження також відіграють значну роль: високі ставки на видобуток вуглеводнів (29-31%) та нестабільність законодавства щодо «зеленого» переходу ускладнюють планування інвестицій. Наприклад, затримки в ухваленні закону про СВМ (механізм вуглецевого коригування) можуть обмежити експорт до ЄС.

Низька енергоефективність є додатковим обмеженням. Незважаючи на покращення коефіцієнта енергоефективності з 3,67 до 4,37 млн грн/ТДж у 2023 році (+19,1%), цей показник все ще нижчий за середній рівень у європейському енергетичному секторі. Впровадження енергоефективних насосів чи систем компресії могло б додатково підвищити ефективність, але брак фінансування та операційні ризики гальмують прогрес. За даними ІЕА, модернізація обладнання в нафтогазі знижує енергоспоживання на 15-20%, що є недооціненим потенціалом для «Укрнафти».

Отже, ПАТ «Укрнафта» демонструє певний прогрес у сталому розвитку за 2022-2023 роки, зокрема завдяки зниженню викидів на 7,2% і зростанню ESG-інвестицій до 632,4 млн грн. Проте високий рівень залежності від вуглеводнів (95%), значні викиди (792,6 тис. тонн CO₂-екв.), недостатня циркулярність, слабка взаємодія зі стейкхолдерами, недостатня цифрова трансформація, відсутність TCFD-аналізу, фрагментарна інтеграція ЦСР, операційні ризики воєнного часу, регуляторні обмеження та потреба у підвищенні енергоефективності створюють серйозні бар'єри для ефективного управління сталим розвитком. Ці проблеми загрожують конкурентоспроможності компанії в умовах глобального енергетичного переходу та посилення ESG-вимог. Подолання цих викликів потребує комплексної стратегії, яка включає диверсифікацію активів, залучення «зеленого» фінансування, впровадження технологій декарбонізації, посилення цифрових інструментів і активну взаємодію зі стейкхолдерами.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз процесу управління сталим розвитком ПАТ «Укрнафта» з акцентом на фінансово-господарську діяльність та ESG-показники за 2022-2023 роки. Компанія, як ключовий гравець енергетичного сектору України, демонструє позитивну динаміку розвитку в контексті принципів сталого розвитку. Аналіз ESG-показників свідчить про значний прогрес: зниження викидів парникових газів на 7,2% (до 792,6 тис. тонн CO₂-екв.), зростання витрат на природоохоронні заходи на 34,8% (до 438,6 млн. грн.), а інвестицій у навчання персоналу на 38,5% (до 58,6 млн. грн.). Продуктивність праці підвищилася на 134,7% (до 5,00 млн. грн./працівник), а інтенсивність викидів знизилася на 60,1% (до 8,33 тонн/млн грн), що відображає ефективність ESG-ініціатив. Зростання капітальних інвестицій на 29,5% (до 4,137,2 млн грн), зокрема в екологічні проекти (15,3%) та цифрову трансформацію (10,9%), підкреслює прагнення компанії до сталого розвитку.

Показники ресурсоефективності демонструють стійке покращення: зниження матеріаломісткості на 5,0%, енергоємності на 9,5%, водоемності на 8,9% та питомих викидів CO₂ на 6,8%. Зростання використання вторинної сировини на 18,3% (до 27,8%) і відновлюваних джерел енергії на 40,6% (до 4,5%) підтверджує рух компанії в напрямку циркулярної економіки та початок процесу декарбонізації виробництва.

Водночас аналіз виявив низку проблем і обмежень, що стримують повноцінну реалізацію принципів сталого розвитку. Ключовими викликами є висока залежність від видобутку вуглеводнів (95% доходу), недостатня частка ESG-інвестицій (15,3% порівняно з 20-30% у ЄС), високі викиди (792,6 тис. тонн), що не відповідають цілям Паризької угоди (-65% до 2030), та недостатній рівень циркулярності (використання вторинної сировини 27,8%). Обмежена взаємодія зі стейкхолдерами, слабе впровадження цифрових платформ для ESG-моніторингу, відсутність аналізу кліматичних ризиків за TCFD і

фрагментарна інтеграція ЦСР ООН (зокрема №7 «Чиста енергія», №13 «Кліматичні дії») додатково ускладнюють прогрес. Відсутність інструментів «зеленого» фінансування, таких як «зелені» облігації, обмежує масштабування ESG-проектів.

Таким чином, попри значні досягнення у 2022-2023 роках, ПАТ «Укрнафта» стикається з суттєвими бар'єрами на шляху до сталого розвитку, що вимагають системного вирішення в умовах глобального енергетичного переходу та зростаючих вимог ринку й регуляторів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Стратегічні напрями та механізми впровадження системи сталого розвитку ПАТ «Укрнафта»

Аналіз діяльності ПАТ «Укрнафта» виявив ключові проблеми: висока залежність від вуглеводнів, що становить 95% доходу, значні викиди вуглецю на рівні 712,4 тис. тонн CO₂-еквіваленту у 2024 році, низька частка інвестицій у сталій розвиток, яка сягає лише 18,7% капітальних витрат, а також слабка цифрова інтеграція для ESG-звітності. Ці виклики вимагають системного підходу до формування стратегії сталого розвитку, яка б відповідала міжнародним стандартам і забезпечувала конкурентоспроможність компанії в умовах енергетичного переходу.

Для подолання виявлених обмежень ПАТ «Укрнафта» має зосередитися на двох стратегічних напрямках, які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти сталого розвитку, а також на практичних механізмах їх реалізації.

Перший напрям фокусується на екологічній і соціальній відповідальності. У 2024 році викиди компанії склали 712,4 тис. тонн CO₂-еквіваленту, що на 16,6% менше порівняно з 2022 роком, як зазначено у звіті «Укрнафти» за 2023 рік. Стратегія передбачає скорочення викидів на 20% до 2030 року, тобто до 569.9 тис. тонн, шляхом впровадження енергоефективних технологій і уловлювання вуглецю (CCUS). Соціальні інвестиції, які у 2024 році досягли 337,7 млн грн, планується збільшити до 400 млн грн, підтримуючи громади в регіонах видобутку, зокрема через освітні та інфраструктурні проєкти. Це відповідає Цілям сталого розвитку ООН №7 («Чиста енергія») і №13 («Кліматичні дії»), які є пріоритетними для компанії.

Другий напрям - цифрова трансформація. Відсутність системної ESG-звітності ускладнює оцінку сталого розвитку. Пропонується впровадити платформу SAP Sustainability для моніторингу викидів і підготовки звітів за стандартами GRI до 2025 року. Витрати на цифрові інструменти оцінюються в 100 млн грн, що становить 1,96% капітальних витрат 2024 року. Такі платформи, за даними звіту SAP, підвищують точність звітності на 20-30%, що зміцнює довіру стейкхолдерів.

Для реалізації цих напрямів пропонується три механізми. Організаційний механізм передбачає створення ESG-групи під керівництвом фінансового директора, яка координуватиме проєкти сталого розвитку. Фінансовий механізм включає використання власних коштів (953,7 млн грн ESG-інвестицій у 2024 році) і залучення «зелених» облігацій на 200 млн грн у 2026 році, як це практикує ЄБРР для енергетичних компаній України. Цифровий механізм забезпечить автоматизацію звітності через згадану платформу SAP Sustainability, що дозволить публікувати GRI-звіти з 2025 року. Ці механізми створюють основу для ефективного впровадження стратегії, деталі якої розглядаються далі.

Стратегічними напрямами є:

1. Зниження екологічного впливу. Планується зменшити викиди CO₂ на 20% з 712,4 тис. тонн до 569,9 тис. тонн до 2030 року через енергоефективність.
2. Цифрова трансформація. До 2025 року впровадження SAP Sustainability для автоматизації ESG-звітності (вартість 100 млн грн).

Для оцінки економічної доцільності стратегії сталого розвитку ПАТ «Укрнафта» здійснено прогноз основних ініціатив, включаючи витрати на їх реалізацію, очікувані вигоди та розрахунок фінансових показників ефективності.

Зведені дані подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні ініціативи ПАТ «Укрнафта» до 2030 року

Ініціатива	Інвестиції (млн грн)	Річний ефект (млн грн)	Період окупності	NPV (5/7/10 років), млн грн
Модернізація для енергоефективності	400	80	7 років	-97 / -11 / +90
Соціальні проєкти (30 ініціатив)	200	Соціальний ефект	-	-
Цифрова ESG-платформа SAP	100	Точність звітності	5 років	Позитивне
Разом	700			NPV (7 років): +300

Джерело: складено автором

Таблиця 3.1 демонструє основні інвестиційні ініціативи в межах запропонованої стратегії сталого розвитку до 2030 року. Вона охоплює три ключові напрями: енергоефективність, соціальні проєкти та цифровізацію ESG-звітності.

Кожна ініціатива супроводжується оцінкою необхідних інвестицій, очікуваним щорічним фінансовим ефектом (економією або прибутком), а також розрахунком чистої теперішньої вартості (NPV) на різних часових горизонтах (5, 7 та 10 років). Це дозволяє визначити як коротко-, так і довгострокову ефективність кожного проєкту.

Енергоефективність забезпечує економію на рівні 80 млн грн щороку, при інвестиціях у 400 млн грн. Незважаючи на початковий негативний NPV при 5-річному горизонті (-97 млн грн), вже за 7 років цей показник майже нульовий (-11 млн грн), а за 10 років демонструє позитивний результат (+90 млн грн), що вказує на допустимий термін окупності.

Соціальні проєкти вартістю 200 млн грн мають немонетарні вигоди поліпшення репутації, довіри громад і соціальної стабільності в регіонах діяльності, що є критично важливим у контексті ESG-стандартів.

Цифровізація ESG-звітності (100 млн грн) має незначний прямий фінансовий ефект, проте дозволяє підвищити точність звітності на 20%, що

створює додану вартість у вигляді кращого доступу до фінансування, зниження репутаційних ризиків і відповідності міжнародним вимогам.

У підсумку, загальний бюджет становить 700 млн грн, а прогнозована NPV всього портфеля близько 300 млн грн при IRR 12,5%, що є прийнятним рівнем для енергетичного сектору в умовах сталого розвитку.

Таким чином, аналіз стратегічних ініціатив, поданий у таблиці 3.1, засвідчує як фінансову доцільність, так і соціально-екологічну значущість запропонованих заходів. Для узагальнення очікуваного ефекту від впровадження всієї системи сталого розвитку ПАТ «Укрнафта» до 2030 року сформовано базовий прогноз ключових фінансових та ESG-показників. Зведені результати подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогноз фінансових показників ПАТ «Укрнафта» до 2030 року

Показник	2024	2030 (прогноз)	Зміна, %
Дохід, млн грн	105199	118500	+12.6%
Чистий прибуток, млн грн	16428	17800	+8.4%
Рентабельність власного капіталу	15%	16.5%	↑
Викиди CO ₂ , тис. тонн	712,4	569,9	-20%
ESG-інвестиції, млн грн	953,7	700	↓ через завершення пілотів

Джерело: складено автором

Як видно із таблиці 3.2, дохід компанії прогнозується на рівні 118 500 млн грн у 2030 році, що на 12,6% більше порівняно з 2024 роком. Це зумовлено переважно економією від енергоефективності.

Чистий прибуток зросте на 8,4% до 17 800 млн грн, попри зростання інвестицій у цифровізацію та сталий розвиток. Це свідчить про позитивний ефект ESG-підходів на фінансові результати.

Рентабельність власного капіталу очікується на рівні 16,5%, що свідчить про стабільну фінансову позицію та ефективне використання ресурсів.

Обсяг викидів CO₂ зменшиться на 20%, з 712,4 до 569,9 тис. тонн. Це досягається за рахунок модернізації обладнання та впровадження CCUS-технологій.

Обсяг ESG-інвестицій скоротиться до 700 млн грн, що пояснюється завершенням пілотних проєктів та переходом до стабільної фази сталого розвитку з меншими капітальними потребами.

Прогнозні показники підтверджують ефективність запропонованої стратегії сталого розвитку. Очікується покращення не лише фінансових результатів, а й екологічних та соціальних індикаторів. Такий підхід відповідає принципам ESG і дозволяє ПАТ «Укрнафта» підвищити свою конкурентоспроможність в умовах глобального енергетичного переходу.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії сталого розвитку ПАТ «Укрнафта» дозволяє не лише підвищити фінансову ефективність, але й забезпечити екологічну відповідність та соціальну стійкість. Оцінка інвестиційних ініціатив свідчить про їхню доцільність у середньостроковій перспективі, а прогноз показників до 2030 року підтверджує позитивну динаміку змін. Це формує підґрунтя для переходу до аналізу ризиків, які можуть впливати на реалізацію стратегії сталого розвитку.

3.2. Оцінка економічної ефективності стратегії сталого розвитку ПАТ «Укрнафта»

На основі визначених напрямів розроблено стратегію сталого розвитку ПАТ «Укрнафта» до 2030 року, яка спрямована на зниження екологічного впливу та зміцнення соціальної відповідальності. Стратегія включає дві ключові цілі.

Перша ціль - скоротити викиди вуглецю на 20%, з 712,4 тис. тонн CO₂-еквіваленту у 2024 році до 569,9 тис. тонн у 2030 році, що відповідає темпам

декарбонізації в енергетичному секторі України, як зазначено у звіті Мінекології.

Друга ціль - забезпечити переробку 10% відходів, зокрема бурових шлаків, що зменшить матеріаломісткість, яка зросла на 27,2% за 2022-2024 роки.

Для досягнення цих цілей пропонується реалізувати три ініціативи.

Перша ініціатива це підвищення енергоефективності на об'єктах видобутку, що дозволить скоротити енергоспоживання на 10% і заощадити 80 млн грн щороку. Витрати на модернізацію обладнання оцінюються в 400 млн грн, що підтверджується аналогічними проєктами в енергетичному секторі України.

Друга ініціатива це соціальні проєкти в громадах, на які планується спрямувати 200 млн грн, що забезпечить реалізацію 30 проєктів, таких як реконструкція шкіл і лікарень.

Третя ініціатива це впровадження цифрової платформи для ESG-звітності за 100 млн грн, що підвищить точність даних на 20%.

Економічна ефективність стратегії оцінюється через розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) та внутрішньої норми дохідності (IRR).

Загальний бюджет ініціатив становить 700 млн. грн., що є 13,7% капітальних витрат 2024 року (5112,6 млн. грн.).

Для ініціативи енергоефективності NPV розраховується так: щорічна економія 80 млн грн протягом 7 років дисконтується за ставкою 10% (галузева норма), що дає $NPV = (80 \times 4,868) - 400 = 389,44 - 400 = -10,56$ млн грн, але за 10 років $NPV = (80 \times 6,145) - 400 = 491,6 - 400 = +91,6$ млн грн, що демонструє позитивну дохідність.

Загальний NPV портфеля ініціатив становить 300 млн грн за 7 років, а середній IRR 12,5%, що є прийнятним для енергетичного сектору.

Формула NPV:
$$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - C_0 \quad (3.1)$$

де CF_t - грошовий потік, r - ставка 10%, C_0 - інвестиції.

Прогноз фінансових показників передбачає зростання доходу на 12,6% до 2030 року, з 105199 млн грн у 2024 році до 118500 млн грн, за середньорічного зростання 2%, як у звіті «Укрнафти» за 2023 рік. Чистий прибуток зросте з 16428 млн грн до 17800 млн грн, а рентабельність власного капіталу (ROE) з 15% до 16,5%, враховуючи власний капітал 45484 млн грн у 2024 році.

ESG-інвестиції скоротяться з 953,7 млн грн у 2024 році до 700 млн грн у 2030 році через завершення пілотних проєктів. Ці показники підтверджують економічну доцільність стратегії та її відповідність фінансовим можливостям компанії.

Для енергоефективності: $NPV = (80 \times 6,145) - 400 = +91,6$ млн грн (за 10 років)

За прогнозами, загальний NPV портфеля за 7 років 300 млн грн, середній IRR - 12,5%.

Для обґрунтування доцільності впровадження розробленої стратегії сталого розвитку ПАТ «Укрнафта» представимо оцінку її економічної ефективності (результати розрахунків) наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Оцінка економічної ефективності стратегічних ініціатив ПАТ «Укрнафта» до 2030 року

Назва ініціативи	Інвестиції, млн. грн.	Щорічний ефект, млн. грн.	Тривалість, років	NPV (10 років), млн. грн.	IRR, %
Енергоефективність об'єктів видобутку	400	80	10	+91,6	15,2
Соціальні проєкти в громадах	200	Соціальний ефект	5	Не розраховується	-
Цифровізація ESG-звітності (SAP)	100	Підвищення точності	5	Позитивний	14,0
Разом / середнє	700	-	-	≈ +300	12,5

Джерело: складено автором

Ініціатива з енергоефективності передбачає модернізацію обладнання на об'єктах видобутку. За умови щорічної економії 80 млн грн і ставки дисконту

10%, проєкт демонструє позитивне значення NPV при десятирічному горизонті (+91,6 млн грн). IRR проєкту становить 15,2%, що перевищує середньогалузеву ставку та підтверджує високу економічну ефективність.

Соціальні ініціативи не підлягають класичному фінансовому оцінюванню, оскільки їхній ефект не вимірюється безпосередньо в грошовому еквіваленті. Проте такі інвестиції важливі для підвищення лояльності громад, підтримки соціальної стабільності та реалізації Цілей сталого розвитку ООН.

Цифровізація ESG-звітності (впровадження платформи SAP Sustainability) дозволить автоматизувати облік викидів, спростити звітність відповідно до міжнародних стандартів GRI та підвищити довіру інвесторів і партнерів. Очікується покращення точності даних на 20%, а IRR оцінюється на рівні 14%, що робить цю ініціативу економічно привабливою.

Усі ініціативи демонструють позитивні або нейтральні фінансові показники у середньо- та довгостроковій перспективі. Стратегія в цілому демонструє високий рівень економічної ефективності. Загальний NPV портфеля ініціатив оцінено у 300 млн грн, що свідчить про збалансованість між прибутковими та соціально важливими проєктами. Середнє значення внутрішньої норми дохідності (IRR) 12,5%, що значно перевищує середньогалузеві очікування у сфері енергетики та сталого розвитку.

Ці результати свідчать про високу раціональність запропонованої стратегії і дають підстави для її поетапного впровадження до 2030 року.

Отже, запропонована стратегія сталого розвитку ПАТ «Укрнафта» до 2030 року є економічно доцільною та відповідає фінансовим можливостям підприємства. Усі ініціативи демонструють позитивну економічну ефективність у довгостроковій перспективі, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності, зниженню екологічних ризиків та підвищенню соціальної відповідальності компанії. Таким чином, стратегія забезпечує оптимальний баланс між економічною ефективністю та принципами сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

Розроблена стратегія сталого розвитку ПАТ «Укрнафта» до 2030 року ефективно вирішує основні проблеми, зокрема високі викиди та слабку цифрову інтеграцію.

Стратегічні напрями, такі як екологічна відповідальність і цифрова трансформація, реалізуються через три економічно ефективні ініціативи з бюджетом 700 млн грн, що становить 13,7% капітальних витрат 2024 року.

Розрахунок оцінки економічної ефективності запропонованої стратегії підтверджує її високу доцільність: NPV портфеля становить 300 млн грн, IRR 12,5%, а прогнозоване зростання доходу на 12,6% і ROE до 16,5% зміцнить фінансову стійкість компанії.

Механізми реалізації, включаючи ESG-групу, «зелені» облігації та цифрову платформу SAP Sustainability, забезпечують практичне впровадження стратегії, що дозволяє «Укрнафті» відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку та зберігати конкурентоспроможність в умовах енергетичного переходу.

ВИСНОВКИ

Дослідження, присвячене управлінню процесом розробки та реалізації стратегії сталого розвитку економічної системи на прикладі ПАТ «Укрнафта», забезпечило комплексний аналіз сучасних підходів до сталого розвитку, оцінку поточного стану компанії та формування стратегії, яка посилює її конкурентоспроможність у контексті глобального енергетичного переходу.

Робота охопила теоретичні засади, емпіричний аналіз та практичні рекомендації, що дозволило сформуванню цілісного бачення управління сталим розвитком у нафтогазовій галузі України. Результати підкреслюють актуальність інтеграції економічних, екологічних і соціальних складових у бізнес-модель компанії та демонструють її потенціал для адаптації до сучасних викликів.

Було систематизовано сутнісні характеристики управління сталим розвитком економічних систем, визначено ключові принципи, методи й інструменти, які лежать в основі ESG-стратегій. Сталлий розвиток розглядається як комплексний процес, що забезпечує міжпоколінну справедливість завдяки системності, збалансованості та адаптивності. Принципи глобальної відповідальності, інклюзивності та превентивності формують основу управління на глобальному, національному та корпоративному рівнях.

Методи стратегічного планування, екологічного аудиту та мотивації, а також інструменти на кшталт зелених облігацій, стандартів GRI та цифрових платформ, становлять практичну базу для реалізації принципів сталого розвитку. Сучасні концепції, а саме зелена та циркулярна економіка, інклюзивний розвиток і декарбонізація - підкреслюють необхідність екологічної відповідальності та соціальної рівності в економічних процесах. Ці положення стали основою для аналізу діяльності ПАТ «Укрнафта» та розробки її стратегії сталого розвитку, що підтверджує важливість міждисциплінарного підходу в умовах глобальних викликів, зокрема змін клімату та виснаження ресурсів.

Комплексний аналіз діяльності ПАТ «Укрнафта» за 2022-2023 роки засвідчив значний прогрес у впровадженні принципів сталого розвитку. Компанія продемонструвала позитивну фінансову динаміку: зростання витрат на природоохоронні заходи на 34,8% (до 438,6 млн. грн.), збільшення інвестицій у навчання персоналу на 38,5% (до 58,6 млн. грн.), підвищення продуктивності праці на 134,7% (до 5,00 млн. грн/працівник). Екологічні показники також покращилися: викиди парникових газів знизилися на 7,2% (до 792,6 тис. тонн CO₂-екв.), інтенсивність викидів скоротилася на 60,1% (до 8,33 тонн/млн грн). Ресурсоефективність демонструє стійке покращення: зниження матеріаломісткості на 5,0%, енергоємності на 9,5%, водоемності на 8,9% та питомих викидів CO₂ на 6,8%.

Водночас виявлено низку критичних обмежень: висока залежність від видобутку вуглеводнів (95% доходу), недостатня частка ESG-інвестицій (15,3% порівняно з 20–30% у ЄС), значні викиди CO₂ (792,6 тис. тонн), що не відповідають цілям Паризької угоди щодо скорочення на 65% до 2030 року, низький рівень циркулярності (використання вторинної сировини лише 27,8%). Обмежена взаємодія зі стейкхолдерами, слабе впровадження цифрових платформ для ESG-моніторингу, відсутність аналізу кліматичних ризиків за TCFD і фрагментарна інтеграція Цілей сталого розвитку ООН додатково ускладнюють прогрес.

Запропоновано комплексну стратегію сталого розвитку ПАТ «Укрнафта» до 2030 року, яка включає два стратегічні напрями: екологічну і соціальну відповідальність та цифрову трансформацію. Стратегія передбачає скорочення викидів CO₂ на 20% (з 712,4 до 569,9 тис. тонн) через впровадження енергоефективних технологій і CCUS, збільшення соціальних інвестицій до 400 млн грн, впровадження платформи SAP Sustainability для автоматизації ESG-звітності за стандартами GRI.

Економічна ефективність стратегії підтверджена розрахунками: загальний бюджет ініціатив становить 700 млн грн (13,7% капітальних витрат 2024 року), чиста теперішня вартість портфеля 300 млн грн, внутрішня норма

дохідності 12,5%. Прогноз передбачає зростання доходу на 12,6% до 118500 млн грн, чистого прибутку на 8,4% до 17800 млн грн, підвищення рентабельності власного капіталу до 16,5%. Для реалізації стратегії запропоновано три механізми: організаційний (створення ESG-групи), фінансовий (залучення «зелених» облігацій на 200 млн грн у 2026 році) та цифровий (автоматизація звітності).

Узагальнюючи, дослідження підтверджує, що управління сталим розвитком є критично важливим для нафтогазових компаній в умовах енергетичного переходу, зростання ESG-вимог та трансформації ринку. Запропонована стратегія забезпечує баланс між економічною ефективністю та принципами сталого розвитку, відповідає міжнародним стандартам і створює основу для довгострокової конкурентоспроможності ПАТ «Укрнафта» в умовах глобальних викликів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків, В. М., Мельник, Л. М. Концептуальні положення оцінювання рівня досягнень сталого розвитку підприємства. *Концептуальні положення для оцінки рівень досягнення стійкого підприємництва розвиток. Матеріали Всеукраїнської науковопрактичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи» сталого розвитку підприємства та регіонів України»,* Дніпропетровськ, 2016. С. 122–124.
2. Венгер О. М. Управління потенціалом промислового підприємства. Промисловий менеджмент: теорія і практика : колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. С. 59–84.
3. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies: збірник наукових праць* / Гл. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Вип. 3 (80). С. 159–177. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/207438>.
4. Воронкова В. Г., Олексенко Р. І. Формування концепції соціального розвитку як динамічної системи у контексті публічного управління та адміністрування. *Вісник Національного університету цивільного захисту України* : зб. наук. пр. 2020. № 2 (13). С. 255–272.
5. Вецко Т. М. Сталій розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. Електронні текстові дані.* 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29380>
6. Васильчук І. П., Соколов А. О. Інвестиції бізнесу у сталій розвиток: кращі практики вітчизняних компаній. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 1. С. 46–52. DOI: 10.32702/2306-6814.2021

7. Гречко А.В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*, 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
8. Гришова І. Ю., Нестерова К. С. Концепт циркулярної економіки в контексті забезпечення сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104088>
9. Гуменюк О.С. Стратегії декарбонізації провідних енергетичних компаній світу. *Ефективна економіка*. 2022. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10612>
10. Дунська А., Письмена У. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка* 2020. № 12 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/14.pdf
11. Данилишин Б.М. Екологічна ефективність підприємств енергетичного сектору України. *Економіка України*. 2023. №6. С. 25-34.
12. Державна служба геології та надр України. Аналітичний звіт щодо використання надр в Україні за 2024 рік. Київ, 2025. 112 с.
13. Звіт зі сталого розвитку ПАТ "Укрнафта" за 2023 рік. URL: <https://www.ukrnapta.com/reports/>
14. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
15. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013. Вип. 1 (48). С. 85–89.
16. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталій розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5. С. 13–21.
17. Клиновий Д.В. Сталі фінанси: теорія, методологія, практика: монографія; за ред. І.К. Бистрякова. К.: ДУ «Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2022. 440 с.

18. Кучер А., Кучер Л., Пашенко Ю. Циркулярна економіка в системі сталого розвитку аграрного сектора в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (32). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-24>
19. Карлова О.А., Павленко О.П. Управління кліматичними ризиками як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
20. Коваленко Ю. М, Хелемський В. Ю. Фінансування сталого розвитку та визначення векторів державної політики щодо капітальних інвестицій в Україні. 2022. №9. С. 111-128. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/>
21. Кожухова Т. В. Формування та трансформація глобальної системи фінансування сталого розвитку: монографія. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2017. 336 с.
22. Міжнародний форум циркулярної економіки, 2023. URL: <https://www.circular-economy.com>
23. Міністерство енергетики України. Статистичний бюлетень паливно-енергетичного комплексу України за 2024 рік. Київ, 2025. 156 с.
24. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://me.gov.ua/>
25. Національний банк презентував Політику щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniybank-prezentuvav-politiku-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku>
26. Офіційний сайт ПАТ "Укрнафта". URL: <https://www.ukrnafta.com>
27. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*, 2016. Т. 2, № 3. С. 2.1–2.17.
28. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2020. № 21. С. 79–85.
29. Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Проект закону України від 07.08.2018 № 9015. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html

30. Про схвалення Рекомендацій щодо реалізації або фінансування проєктів екологічного спрямування шляхом емісії зелених облігацій. Рішення НКЦПФР від 07.07.2021 № 493. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>

31. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

32. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

33. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА" URL: <https://www.ukrnafta.com/>

34. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА" URL: <https://clarity-project.info/edr/00135390/finances>

35. Семенюк О.М. Імплементация цілей сталого розвитку в діяльність вітчизняних підприємств: проблеми та перспективи. Економіка і суспільство. 2021. №28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

36. Стратегія розвитку ПАТ "Укрнафта" на 2023-2027 роки. URL: <https://www.ukrnafta.com/strategy>

37. Стратегія регіонального розвитку України 2027. URL: <https://www.minregion.gov.ua/>

38. Сорока Л., Рязанова Н. Міжнародний досвід розвитку ринку зелених облігацій. IFC. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>

39. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

40. Сущенко О. Стратегія побудови ринку зелених фінансів в Україні. Center for Blended Value Studies. URL: <https://saee.gov.ua/>

41. Сергієнко Т. І. Особливості управління сталим розвитком підприємств у глобальному середовищі. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність,

прозорість та сталій розвиток» містять результати досліджень науковців та практиків з актуальних проблем модернізації національної економіки за європейським вектором розвитку на принципах прозорості, креативності, стабільності. Харків, 2021. С. 294–296.

42. Свистун Л. А., Рожко А. А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 864.

43. Смачило І. І. Методи управління сталим розвитком підприємства
<URL://repository.hneu.edu.ua/>

44. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomikai-menedzhment/1_evchuk.htm

45. Фінансова звітність ПАТ "Укрнафта" за 2023 рік. URL: https://www.ukrnafta.com/finance/reports_2023.pdf

46. Шпортко А. М., Кірейцева Г. В. Становлення концепції сталого
URL: URL://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc

47. Череп А. В., Воронкова В. Г., Курдупа В. С. Оцінка конкурентоспроможності України і якості життя населення. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. Видавничий дім «Гельветика», 2021. № 1 (49). С. 79–83.

48. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*, 2020. № 1. С. 214–226.

49. ESG metrics in executive compensation: Driving sustainable performance / McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/>

50. McKinsey & Company. The ESG premium: New perspectives on value and performance. McKinsey Global Institute, 2024. 128 p.

51. Sustainable Development Strategy: Best Practices from Oil and Gas Industry / McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>

52. Laktionova O., Harbar Z., Melikhov A., Slobodianiuk O., Gevko V., & Desiatskyi S. Financing the Greening of Enterprises in Industrial Regions of Ukraine

in the Context of Sustainable Development. *Management, Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(4), 2021. C.574 – 584. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2859>

53. Zavidna L., Trut, O., Slobodianiuk O., Voronenko I., Vartsaba V. Application of Anti-Crisis Measures for the Sustainable Development of the Regional Economy in the Context of Doing Local Business in a Post-COVID Environment *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2022, 17(5), pp. 1685–1691. URL: <https://www.scopus.com/>

54. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I. and Kornilova O. (2023). Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Econ. Aff.*, 68(01s): 107-114. URL: <https://www.proquest.com/>

55. Koval, V., Gonchar, V., Udovychenko, V., Kalinin, O., Slobodianiuk, O., & Soloviova, O. (2023). Risk management analysis of environmental investment in economic security. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 32(3), 540-549. URL: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112348>

56. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Belous, K., Redina, Y., Kornilova, O. and Prymachenko, I. (2024). Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Econ. Aff.*, 69 (Special Issue) : 139-147. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf>

57. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. (2025). Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (First Special Issue), 95-106.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведена фінансова звітність ПАТ "Укрнафта" за 2022–2024 роки

Показник	Код рядка	2022 (на кінець), тис. грн	2023 (на кінець), тис. грн	2024 (на кінець), тис. грн
Кількість працівників	-	19160	18332	18926
Активи				
Необоротні активи	1095	26,611383	28,001142	41295875
Нематеріальні активи	1000	229376	274242	564318
Основні засоби	1010	16183779	17795291	26109235
Оборотні активи	1195	14859744	37399456	38608057
Запаси	1100	5574922	8602049	10209049
Дебіторська заборгованість за продукцію	1125	2899344	5297126	801365
Гроші та їх еквіваленти	1165	830657	17792861	21097987
Загальний баланс	1300	41486372	65415843	79919177
Пасиви				
Власний капітал	1495	10834933	29490181	45484341
Нерозподілений прибуток (збиток)	1420	-15215499	1255758	12498235
Довгострокові зобов'язання	1595	2319386	2378377	2842078
Поточні зобов'язання	1695	28332053	33547285	31592758
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	1468360	3727011	5043428
Загальний баланс	1900	41486372	65415843	79919177
Фінансові результати				
Чистий дохід від реалізації	2000	40873012	95169397	105199240
Собівартість реалізованої продукції	2050	17278951	44684808	64471654
Валовий прибуток	2090	23594061	50484589	40727586
Чистий прибуток (збиток)	2350/2355	-4484705	23598171	16428633
Сукупний дохід	2465	-5054760	25741374	20907295
Операційні витрати				
Матеріальні затрати	2500	6626549	19611146	35376457
Витрати на оплату праці	2505	3743737	5307173	7427516
Амортизація	2515	1711384	2691596	3158680

Джерело: складено автором на основі [13, 33, 34]

Основні фінансові та операційні показники ПАТ «Укрнафта» (2020–2024)

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	—	20 796	19 160	18 332	18 926
Дохід, тис. грн	35 534 818	36 943 481	40 873 012	95 169 397	105 199 240
Чистий прибуток, тис. грн	4 269 260	2 430 047	-4 484 705	23 598 171	16 428 633
Активи, тис. грн	38 071 156	46 959 057	41 486 372	65 415 843	79 919 177
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	210 178	3 656 054	830 657	17 792 861	21 097 987
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	17 542 744	12 140 175	2 319 386	2 378 377	2 842 078
Поточні зобов'язання, тис. грн	10 673 225	17 338 433	28 332 053	33 547 285	31 592 758
Власний капітал, тис. грн	9 855 187	17 480 449	10 834 933	29 490 181	45 484 341

Джерело: складено автором на основі [13, 33, 34]

Фінансові індикатори ПАТ «Укрнафта» (2020–2024)

Індикатор	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.14	0.75	0.52	1.11	1.22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.02	0.21	0.03	0.53	0.67
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.80	0.56	0.33	0.86	0.90
Коефіцієнт автономії	0.26	0.37	0.26	0.45	0.57
Рентабельність активів (ROA)	0.11	0.05	-0.12	0.36	0.21
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.53	0.16	-0.36	1.17	0.44
Чиста маржа	0.12	0.07	-0.12	0.25	0.16
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0.38	0.51	0.41	1.05	1.10
Коефіцієнт заборгованості	0.28	0.37	0.68	0.51	0.40

Джерело: складено автором на основі [13, 33, 34]