

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ
ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

**«До захисту допущено»
Завідувач кафедри**

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах
реалізації екологічних ініціатив»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-22

РУДЕНКО Оксана Олександрівна

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н., доц. ГУК Ольга Володимирівна

Рецензент професор кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. ВОВК Ольга Миколаївна

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
цитат та вилучень з праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка _____

(підпис)

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«20» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

РУДЕНКО Оксані Олександрівні

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах реалізації екологічних ініціатив»

керівник роботи к.е.н., доц. ГУК Ольга Володимирівна

затверджені наказом по університету від **«29» травня 2026р. № 2003-с**

2. Термін подання студентом роботи: 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література з питань конкурентоспроможності підприємства, сталого розвитку та екологічного менеджменту; законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері екологічного регулювання та господарської діяльності; інформація про історію створення та розвиток АТ «Укрнафта»; фінансова звітність підприємства (форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» за 2021-2025 рр.); ESG-звітність та нефінансова звітність підприємства; офіційні статистичні дані, матеріали корпоративної звітності, аналітичні та інформаційні ресурси, що характеризують діяльність АТ «Укрнафта».

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- дослідити теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентних переваг;
- розкрити сутність сталого розвитку й екологічних ініціатив підприємства, а також узагальнити практичний досвід їх реалізації;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання впливу екологічних ініціатив на конкурентоспроможність підприємства.

б) аналітична частина:

- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності АТ «Укрнафта» та оцінити результати його фінансово-господарської діяльності;
- проаналізувати конкурентне середовище функціонування підприємства та чинники впливу на його конкурентоспроможність;
- оцінити екологічні ініціативи АТ «Укрнафта» та визначити їх вплив на конкурентні позиції підприємства.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт екологічної модернізації виробничих процесів АТ «Укрнафта» з метою підвищення його конкурентоспроможності;
- обґрунтувати економічну ефективність та доцільність реалізації запропонованого проєкту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика та історія розвитку АТ «Укрнафта».
2. Аналіз фінансових результатів і показників фінансової стійкості АТ «Укрнафта» за 2023-2025 рр.
3. PESTEL-аналіз факторів впливу на діяльність АТ «Укрнафта».
4. Аналіз конкурентного середовища АТ «Укрнафта» за моделлю п'яти сил Портера та оцінка конкурентних позицій підприємства.
5. Аналіз показників конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» та розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.
6. SWOT-аналіз внутрішнього середовища АТ «Укрнафта».
7. Аналіз екологічного навантаження та Gap-аналіз екологічного менеджменту АТ «Укрнафта».
8. Проєкт екологічної модернізації АТ «Укрнафта» та календарний план його реалізації.
9. Фінансове та організаційно-кадрове забезпечення проєкту екологічної модернізації.
10. Оцінка економічного, екологічного та інвестиційного ефекту реалізації проєкту.

6. Дата видачі завдання:

20 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір та опрацювання наукових джерел щодо конкурентоспроможності підприємства, сталого розвитку та екологічних ініціатив	20.10.2025 – 31.10.2025	
2.	Дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства та впливу екологічних ініціатив на формування конкурентних переваг	01.11.2025– 30.11.2025	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, вивчення історії розвитку та особливостей діяльності АТ «Укрнафта»	01.12.2025– 31.12.2025	
4.	Проведення організаційно-економічного аналізу діяльності АТ «Укрнафта» та оцінка його фінансово-господарських результатів	01.01.2026 – 01.02.2026	
5.	Аналіз конкурентного середовища та оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Укрнафта»	02.02.2026 – 28.02.2026	
6.	Оцінювання екологічних ініціатив підприємства та визначення їх впливу на конкурентоспроможність	01.03.2026 – 01.04.2026	
7.	Розроблення проекту екологічної модернізації виробничих процесів АТ «Укрнафта»	01.04.2026 – 02.05.2026	
8.	Обґрунтування економічної, екологічної та інвестиційної ефективності запропонованого проекту	03.05.2026 – 26.05.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2026 – 30.05.2026	

Студент _____ Оксана РУДЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Ольга ГУК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах реалізації екологічних ініціатив» містить 121 сторінку, 49 таблиць, 17 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 82 найменування.

Метою роботи є дослідження питань підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах реалізації екологічних ініціатив і розробка рекомендації щодо вдосконалення діяльності компанії.

Об'єктом дослідження виступає процес формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах реалізації екологічних ініціатив.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження екологічних ініціатив.

База дослідження: Акціонерне товариство «Укрнафта».

Методи дослідження, які були використані в написанні роботи: аналітичний, порівняльний, статистичний, графічний, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, SPACE-аналіз, а також методи економічного та стратегічного аналізу.

Результати роботи включають дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності, аналіз діяльності АТ «Укрнафта», оцінювання впливу екологічних ініціатив та розроблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано заходи з покращення екологічної діяльності та зміцнення конкурентних переваг.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності АТ «Укрнафта» для підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентних позицій.

Результати впровадження досліджень. Запропоновані рекомендації щодо реалізації екологічних ініціатив можуть бути прийняті до уваги та використані у практичній діяльності підприємства в майбутньому.

Ключові слова: конкурентоспроможність, екологічні ініціативи, сталий розвиток, ESG, енергоефективність, конкурентні переваги, екологічне управління.

ABSTRACT

Thesis on the topic: «Enhancing Company Competitiveness through the Implementation of Environmental Initiatives» contains 121 pages, 49 tables, 17 figures, 2 appendices. The list of references includes 82 items.

The purpose of the work is to study the issues of increasing the competitiveness of an enterprise in the context of implementing environmental initiatives and develop recommendations for improving the company's activities.

The object of the research is the process of forming and increasing the competitiveness of an enterprise in the context of implementing environmental initiatives.

The subject of the research is a set of theoretical and practical approaches to increasing the competitiveness of an enterprise through the implementation of environmental initiatives.

Research base: Joint-Stock Company "Ukrnafta".

Research methods that were used in writing the work: analytical, comparative, statistical, graphical, SWOT-analysis, PESTLE-analysis, SPACE-analysis, as well as methods of economic and strategic analysis.

The results of the study examines competitiveness, analyzes the activities of JSC Ukrnafta, assesses the impact of environmental initiatives, and proposes measures to improve environmental performance, and the enterprise's competitive advantages.

Recommendations for the use of the results of the work. The results of the study can be used in the activities of JSC «Ukrnafta» to increase the efficiency of operations and strengthen competitive positions.

Results of the implementation of the research. The proposed recommendations for the implementation of environmental initiatives can be taken into account and used in the practical activities of the enterprise in the future.

Keywords: competitiveness, environmental initiatives, sustainable development, ESG, energy efficiency, competitive advantages, environmental management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ	11
1.1 Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства	11
1.2 Сталий розвиток та екологічні ініціативи підприємства: сутність і методологічні підходи до оцінювання їх впливу на конкурентоспроможність.....	19
Висновки до розділу 1	33
2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АТ «УКРНАФТА»	35
2.1 Характеристика економічної діяльності АТ «Укрнафта».....	35
2.2 Аналіз середовища функціонування АТ «Укрнафта» та його конкурентних позицій	45
2.3 Аналіз екологічних ініціатив АТ «Укрнафта» та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства	60
Висновки до розділу 2	71
3 ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «УКРНАФТА» ЧЕРЕЗ РЕАЛІЗАЦІЮ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ	73
3.1 Розроблення проєкту екологічної модернізації виробничих процесів підприємства.....	73
3.2 Обґрунтування економічної ефективності реалізації екологічного проєкту	88
Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ.....	107

ВСТУП

Забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах посиленої глобальної конкуренції на ринку і зростаючих екологічних вимог є одним із найбільш перспективних напрямків розвитку та завдань сучасного менеджменту. В період, коли відбувається перехід до сталої економіки, підприємство не може оминувати екологічну складову діяльності, адже зараз вона перетворюється на повноцінний фактор формування конкурентних переваг. Особливо важлив це є для підприємств паливно-енергетичного сектору, які під тиском міжнародних стандартів, вимог споживачів та інвесторів модернізувати свої бізнес-моделі в напрямі екологічної відповідальності.

Водночас, питання оцінювання впливу екологічних ініціатив на конкурентоспроможність компанії залишається недостатньо дослідженим. В більшості відомих наукових праць екологічна ефективність та конкурентоздатність розглядаються окремо, і це, в свою чергу, ускладнює формування системного підходу до управління підприємством.

Проблематика конкурентоспроможності підприємства широко висвітлена у справах вітчизняних і зарубіжних науковців. М. Портер впровадив концептуальні основи конкурентних переваг та надав базові методи оцінки, які і зараз залишаються загальними інструментами аналізу галузі. О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник розвинули методологічні підходи до управління конкурентоспроможності в контексті вітчизняних умов функціонування. Г. Сукач, С. Хамініч, Л.Ш. Маматова, О.Ю. Бочко та Л.С. Шевченко досліджували формування чинників та оцінювання конкурентоспроможності підприємств у різних галузях економіки України. Питанням сталого розвитку та екологічних ініціатив присвячено праці Т. Степаненка, який досліджує вплив екологічної відповідальності на розвиток підприємств, та К. Айгінгера, що розглядає екологічну конкурентоспроможність у контексті європейської промислової політики. Разом з тим інтегрований підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства через призму екологічних ініціатив залишається недостатньо

розробленим і потребує подальшого дослідження.

Актуальність обраної теми зумовлена забезпеченістю формування управлінського інструментарію, який дозволяє підприємствам паливно-енергетичного сектору підвищувати конкурентоспроможність шляхом цілеспрямованої реалізації екологічних ініціатив в умовах виконання вимог сталого розвитку.

Метою роботи є дослідження питань підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах реалізації екологічних ініціатив і розробка рекомендації щодо вдосконалення діяльності компанії.

Досягнення поставленої мети зумовлює рішення таких завдань:

- дослідити теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності та екологічних ініціатив підприємства й підходи до оцінювання їх впливу на конкурентоспроможність;
- узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності підприємств через реалізацію екологічних ініціатив;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрнафта» та здійснити аналіз його фінансово-господарської діяльності;
- оцінити екологічні ініціативи підприємства та їх вплив на конкурентні позиції;
- розробити проєкт екологічної модернізації виробничих процесів АТ «Укрнафта» та обґрунтувати його економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах реалізації екологічних ініціатив.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження екологічних ініціатив.

Базою дослідження є Акціонерне товариство «Укрнафта» - одне з провідних підприємств паливно-енергетичного комплексу України, яке активно реалізує екологічні ініціативи, впроваджує сучасні технології екологічної модернізації виробничих процесів та прагне підвищити свою

конкурентоспроможність в умовах вимог сталого розвитку.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері конкурентоспроможності підприємства, управління сталим розвитком та екологічного менеджменту, концептуальні положення Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, а також міжнародні стандарти екологічного управління (зокрема ISO 14001).

Методи дослідження. У виконанні дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних та спеціальних наукових методів: методи логічного узагальнення, систематизації та порівняльного аналізу – для дослідження теоретичних завдань; горизонтальний і вертикальний аналіз – для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства; SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, модель п'яти сил Портера, метод інтегрального показника конкурентоспроможності та бенчмаркінг

Інформаційною базою дослідження є фінансова та ESG-звітність АТ «Укрнафта» за 2021-2025 роки, нормативно-правові акти у сфері екологічного регулювання, дані Державної служби статистики України, наукові публікації та інтернет-ресурси.

Практична значущість. Запропоновані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» через реалізацію екологічних ініціатив можуть бути використані керівництвом підприємства при формуванні екологічної та конкурентної стратегії, а також іншими підприємствами паливно-енергетичного сектору у впровадженні принципів сталого розвитку (Акт про впровадження №4 від 15.05.2026).

Публікації. Основні результати дослідження були представлені на міжнародній науково-практичній конференції. За результатами проведеного дослідження опубліковано тезу: Руденко О. О., Салабай В. О. Управління стартап-проектами у сфері сталого розвитку як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квіт. 2026 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. С. 206-207.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ

1.1 Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність стала однією із головних категорій, яка визначає позицію ринку підприємства, здатність конкурувати із іншими компаніями в галузі та суміжних. Також конкурентоспроможність забезпечує стабільні результати в діяльності підприємства, як і у фінансовому контексті, так і в соціальному. Завдяки спроможності конкурувати, підприємство може забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Дослідження конкурентоспроможності надзвичайно актуальне в динамічних ринкових умовах, адже без розуміння того, як правильно конкурувати, підприємство просто не зможе існувати. Наразі важко віднайти нові ринки практично неможливо, тому кожному підприємству потрібно підвищувати конкурентоздатність власних продуктів і послуг, внутрішнього становища компанії, щоб продовжити активно розвиватись на ринку та приносити фінансовий ефект [1].

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також їхніх товарів і послуг, не є новою, проте залишається надзвичайно актуальною, адже охоплює майже всі сфери життя держави. В умовах посилення міжнародної конкуренції за ринки збуту підприємства змушені постійно шукати нові резерви та можливості для вдосконалення власного виробництва [1].

Незважаючи на широке опрацювання цього терміну у різних наукових джерелах та авторами, не існує цілісного поняття «Конкурентоспроможність», адже автори часто звертають увагу на специфіку своєї роботи і роблять акцент на окремих складових. Саме тому актуально узагальнити наявні теоретичні підходи та

визначити цілісну термінологію даної категорії.

У таблиці 1.1 наведено різні наукові поняття «Конкурентоспроможність» авторами.

Таблиця 1.1 – Дефініція терміну «Конкурентоспроможність»

Автор	Визначення терміну
Г. Сукач	Конкурентоспроможність – це відносна здатність суб'єкта забезпечувати конкурентні переваги на ринку від ефективної діяльності і створювати цінність для кінцевого споживача.
Л. Ш. Маматова, А.О. Пожидаєва	Конкурентоспроможність – це комплексна порівняльна оцінка, яка показує рівень реалізації ключових факторів успіхів, позицію підприємства на ринку в порівнянні із конкурентами.
С. Хамініч	Конкурентоспроможність – це динамічна інтегральна характеристика, яка показує рівень відповідності підприємства зовнішнім економічним умовам та змозі конкурувати із іншими суб'єктами в межах даної галузі.
О.Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О.П. Романко	Конкурентоспроможність визначається як комплексне поняття, яке показує всі конкурентні переваги підприємства в сукупності, виходячи із різних параметрів діяльності, до прикладу, економічних, виробничих, фінансових і це визначає здатність підприємства утримувати позиції ринку в конкретний період часу.
О. Ю. Бочко, П. І. Кожушко	Конкурентоспроможність – це системна характеристика його переваг за визначальними параметрами діяльності, яка забезпечують утримання вигідних позицій на конкурентному ринку.
Л. С. Шевченко	Конкурентоспроможність визначається як потенційна і реальна здатність підприємства ефективно здійснювати господарську діяльність, що буде забезпечувати стабільний попит і прибуток у конкурентному середовищі, відповідно через розробку, виробництво та реалізацію продукції.
К. Айгінгер, С. Беренталер-Зібер, Й. Фогель	Конкурентоспроможність – це здатність забезпечення довгострокових цілей розвитку для довгострокової перспективи в майбутньому, при тому створювати стійку цінність на основі збалансованих витрат та високої продуктивності.
К. О. Кузнєцова	Конкурентоспроможність означає власність перевагами і ресурсами, а також ефективне їх використання у ринкових умовах здорової конкуренції.
М. Портер	Конкурентоспроможність організації – це рівень її продуктивності та здатності створювати вищу цінність для споживача, проявляючись через зниження рівня витрат або ж формування унікальних конкурентних переваг.
Є. Янтон-Дроздовська	Конкурентоспроможність означає процес формування здатності конкурувати на різних рівнях та поступово зміцнити позиції ринку.

Закінчення таблиці 1.1

Г. Харламова, О. Вертелієва	Конкурентоспроможність характеризується комплексом умов і ресурсів, які формуються в межах підприємства і сприяють її економічному зростанні.
-----------------------------	---

Джерело: систематизовано автором на основі [2 с.138; 3 с.124; 4 с.60; 5; 6; 7 с.31; 8 с.9; 9 с.221; 10 с.41; 11; 12 с.43]

На основі наведеного аналізу визначень поняття «Конкурентоспроможність», можна сформувати власне визначення цього терміну. Отже, *конкурентоспроможність підприємства* – комплексна характеристика його здатності формувати і використовувати ефективно наявні ресурси та матеріали, пристосовуватись до динамічних змін зовнішнього середовища, створювати вищу цінність для споживача у порівнянні із конкурентами та створювати стійкі позиції ринку для довгострокової перспективи.

Конкурентоспроможність слід розглядати не як економічний показник, а як комплекс процесів створення і вдосконалення конкурентних переваг. Такі процеси забезпечують економічну стійкість компанії і його здатність ефективно функціонувати в умовах посиленої конкуренції на ринку.

Важливо зазначити, що високий рівень конкурентоспроможності пов'язаний із можливістю формувати унікальну цінність для споживача, яка буде вирізняти його від конкурента. Саме тому підприємству постійно потрібно вдосконалювати продукти/послуги за допомогою інноваційних рішень, маркетингових та виробничих стратегій тощо. Компаніям слід реагувати не лише на поточну ситуацію на ринку, а й прогнозувати майбутні тенденції для забезпечення довгострокового ефекту.

Разом із тим, конкурентоспроможність є багатогранним поняттям, яке поділяється на декілька рівнів, зокрема конкурентоспроможність економіки, конкурентоспроможність галузі, конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукту.

Розглянемо на рисунку 1.1 ієрархію конкурентоспроможності.



Рисунок 1.1 – Ієрархія рівнів конкурентоспроможності

Складено автором на основі [13 с.86]

На нижній частині ієрархії знаходиться конкурентоспроможність товару, адже товар, безпосередньо, є основою результату діяльності підприємства і впливає на задоволення потреб споживачів і формування попиту на ринку. Наступним рівнем є конкурентоспроможність підприємства, яка вміщує не лише якість продукту чи послуги, а й ефективність управління, ресурсний потенціал, фінансову стабільність тощо. В свою чергу, підприємство дає основу для формування наступного рівня – галузі [13, с.86].

Конкурентоспроможність галузі характеризується сукупністю конкурентоспроможністю підприємств, інвестиційної активності, інноваційного виробництва тощо. І така конкурентоспроможність вже впливає на неї на рівні національної економіки [13, с.86].

Найвищим рівнем є конкурентоспроможність економіки, адже вона узагальнює всі результати діяльності підприємств і галузей, і також показує загальну здатність економічної системи забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів [13, с.86].

Враховуючи тематику дослідження, увага буде зосереджена на дослідженні конкурентоспроможності рівня підприємства, оскільки воно виступає основним суб'єктом конкуренції на ринку і реалізує всі управлінські рішення щодо підвищення конкурентних переваг.

На формування конкурентоспроможності підприємства впливає велика кількість факторів, які визначають можливості компанії створити конкурентні переваги та ефективно існувати у конкуренції на ринку. Також слід зазначити, що конкурентоспроможність не є сталим показником, адже її рівень може змінюватись відповідно від ефективності функціонування підприємства, потенціалу працівників та зовнішніх чинників.

У науковій літературі фактори традиційно поділяють на внутрішні (ті, які підприємство може контролювати, а саме ресурсний потенціал, якість продукції, фінансовий стан тощо), та зовнішні (ті, які компанія напряду не може контролювати, а саме інфляція, податкова система, демографічні зміни тощо) [14,15].

Узагальнено взаємозв'язок впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на формування конкурентоспроможності підприємства представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Узагальнена схема впливу факторів на формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [14,15]

Представлена схема демонструє загальний взаємозв'язок між факторами внутрішнього і зовнішнього середовища та результатами діяльності підприємства. Для детального аналізу потрібно систематизувати фактори конкурентоспроможності за групами. Дослідження продемонстровані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства

Фактори	Механізм впливу	Результат
<i>Внутрішні фактори</i>		
Склад основних виробничих фондів та рівень їх зношеності	Модернізація, оновлення обладнання, оптимізація виробничих процесів	Покращення якості продукції, підвищення продуктивності
Самостійне ресурсне забезпечення без залучення постачальників	Створення власної бази постачання, формування політики самостійного забезпечення ресурсами	Зниження залежності від постачальників, стабільність діяльності виробництва
Технологічна оснащеність виробництва	Автоматизація виробництва, впровадження інновацій та технологій сучасності	Скорочення витрат, підвищення продуктивності
Кадровий склад і характеристика кваліфікації працівників	Система мотивації, розвиток корпоративної культури	Ефективність якості роботи та управління, збільшення продуктивності праці
Наявність довгострокових конкурентних переваг	Позиціонування, стратегія лідерства за витратами	Зростання частки ринку, стабільна позиція ринку
Наявні внутрішні фінансові кошти	Рішення щодо вкладень у розвиток, інноваційні проекти тощо	Розширення конкурентних можливостей, фінансова стійкість
Репутаційний образ підприємства	Створення політики корпоративного іміджу	Підвищення довіри споживачів, зростання попиту
Ефективність використання ресурсів компанії	Рішення щодо оптимізації витрат, планування діяльності підприємства тощо	Підвищення прибутковості, зниження собівартості
<i>Зовнішні фактори</i>		
Стійкість політичної ситуації країни	Адаптація підприємства через стратегічне планування, антикризове управління тощо	Зниження ризиків, зростання стійкості на ринку
Рівень інфляції	Коригування бюджету компанії, переосмислення цінової політики	Збереження конкурентної ціни, стійкість фінансової стабільності
К-сть та спроможність конкурентів	Аналіз конкурентного середовища, розробка маркетингової стратегії	Зміцнення конкурентної позиції, зростання ринкової частки
Інтенсивність конкуренції за цінами	Впровадження програм зниження витрат,	Збереження прибутковості
Зміна споживчих звичок і способу життя	Зміна асортиментної політики, оновлення продуктового портфеля	Формування лояльності клієнтів, зростання попиту
Впровадження цифрових технологій у діяльність ринку і бізнес-процесів	Впровадження CRM, цифровий маркетинг, автоматизація управління	Покращення сервісу, підвищення ефективності діяльності компанії
Зростання взаємозалежності світових ринків	Диверсифікація ринків збуту, розвиток потенціалу експорту	Розширення ринків збуту, збільшення конкурентних позицій компанії

Джерело: проаналізовано автором на основі [14,15]

Проведений аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності дає зрозуміти, яким чином формується конкурентоспроможність компанії і від чого вона залежить. Внутрішні фактори характеризуються рівнем розвитку технологій, виробничих ресурсів, кадрового потенціалу та фінансових можливостей підприємства. І самі ці елементи створюють основу для подальшого розвитку підприємства. Через управлінські рішення, компанія може перетворити свій внутрішній потенціал на реальні конкурентні переваги на ринку.

Щодо зовнішніх факторів, то вони визначають ключові умови, в яких працює компанія. Основні фактори, такі як економічна стабільність, кількість конкурентів, рівень інфляції тощо, впливають на діяльність підприємства і примушують коригувати дії на ринку та пристосовуватись до мінливих умов. Тому конкурентоспроможність залежить не лише від ресурсів підприємства, а й від здатності підприємства швидко реагувати на зміни.

Поєднання аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності дозволяє компанії підтримувати стабільну діяльність і зміцнювати свої позиції на ринку.

Конкурентоспроможність наряду пов'язана із наявністю та формуванням конкурентних переваг підприємства. Якщо конкурентоспроможність показує здатність підприємства конкурувати на ринку, то конкурентні переваги показують, за рахунок чого саме це відбувається.

Конкурентні переваги – це сукупність унікальних переваг компанії (управлінські рішення, ресурси тощо), які можуть дати більшу цінність для споживача і дозволяють більш ефективно функціонувати на ринку, порівняно із конкурентами [16 с.95].

Конкурентоспроможність і конкурентні переваги є взаємопов'язаними елементами, але мають певну різницю і тому тут потрібно розуміти, що переваги ще не дають конкурентоздатність підприємству, а є певним інструментом для її досягнення лише через системний характер їх реалізації. Саме тому класифікація конкурентних переваг, зображена на рисунку 1.3, має не лише теоретичне, а й

практичне значення: розуміння того, до якого виду належить та чи інша перевага, визначає і спосіб управління нею.



Рисунок 1.3 – Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [17 с.21]

Наведена класифікація свідчить про те, що конкурентні переваги підприємства є комплексним явищем, що охоплює різні аспекти його діяльності. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає не лише ідентифікацію наявних переваг за кожною з ознак, а й формування їх збалансованої системи.

Таким чином, конкурентоспроможність є багаторівневим процесом, який не можна досягнути одразу із одної спроби. Це результат, який здобувається за допомогою безперервного процесу управління, в основі якого лежить здатність підприємства формувати і розвивати конкурентні переваги. При цьому конкурентні переваги виступають не просто складовими конкурентоспроможності, а її рушійною силою, адже їх наявність і вміння ефективно реалізувати показують, чи компанія може утримувати та зміцнювати свої позиції в умовах змінного ринкового середовища. Проте важливо розуміти, що наявність конкурентних переваг не може гарантувати стійку конкурентоспроможність підприємству. Лише сукупність переваг, яка охоплює різні сфери діяльності підприємства здатна підвищити його конкурентну позицію на ринку. Саме тому управління конкурентоспроможністю завжди є стратегічним завданням, бо воно потребує сукупного погляду на підприємство та розуміння, які переваги формують його позицію сьогодні, а які забезпечать її майбутнє.

1.2 Сталий розвиток та екологічні ініціативи підприємства: сутність і методологічні підходи до оцінювання їх впливу на конкурентоспроможність

У попередньому підрозділі було розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємства та механізми формування конкурентних переваг. Водночас у сучасних умовах одним із важливих напрямів забезпечення стійких позицій підприємства на ринку є впровадження принципів сталого розвитку та реалізація екологічних ініціатив у його діяльності.

Свій початок поняття «Сталий розвиток» бере із другої половини XX століття. Концепція отримала подальше інституційне закріплення у вигляді Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року (17 цілей), які формують орієнтири для підприємств у сфері екологічної та соціальної відповідальності [22]. Конкретизовано цілі у Додатку А.

У наукових дослідженнях сталий розвиток підприємства розглядається як комплексний процес забезпечення довгострокової стабільності його

функціонування на основі поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей [18 с.39].

На думку Степаненко Т., сталий розвиток трактується як розвиток, що передбачає адаптацію до зовнішніх змін, забезпечення конкурентоспроможності та дотримання екологічних стандартів у довгостроковій перспективі. Його забезпечення потребує гнучкої системи управління, здатної підтримувати рівновагу між економічними результатами та вимогами зовнішнього середовища [19 с.137].

Виходячи із вищезазначених визначень, можна сформувати власне розуміння цього поняття. Отже, *сталий розвиток підприємства* – здатність стабільно працювати у довгостроковій перспективі, зберігаючи баланс між економічним розвитком компанії і екологічними вимогами.

В класичному розумінні сталий розвиток можна поділити на три складові, а саме економічна компонента, соціальна компонента та екологічна компонента [20]. Ці складові мають функціонувати злагоджено і збалансовано для кращого ефекту.

Економічна складова спрямована на забезпечення стабільного розвитку економіки без надмірного виснаження наявних ресурсів. Під цим розуміється не лише забезпечення економічного зростання (збільшення прибутків тощо), а й про ефективність використання фінансових, екологічних і трудових ресурсів [21 с.809-810].

Соціальна складова пов'язана із якістю життя населення, розвитком людського капіталу та справедливістю в соціумі, тобто можна сказати, що вона передбачає створення умов для гідного життя кожної людини [21 с.809-810].

Екологічна складова передбачає збереження природних ресурсів навколишнього середовища і підтримку екологічної рівноваги у суспільстві [21 с.809-810]. Основні напрямки спрямовані на раціональне використання природних ресурсів, відновлення природної системи тощо.

Поділ сталого розвитку на основні компоненти та їх зв'язок продемонстрований на рисунку 1.4.

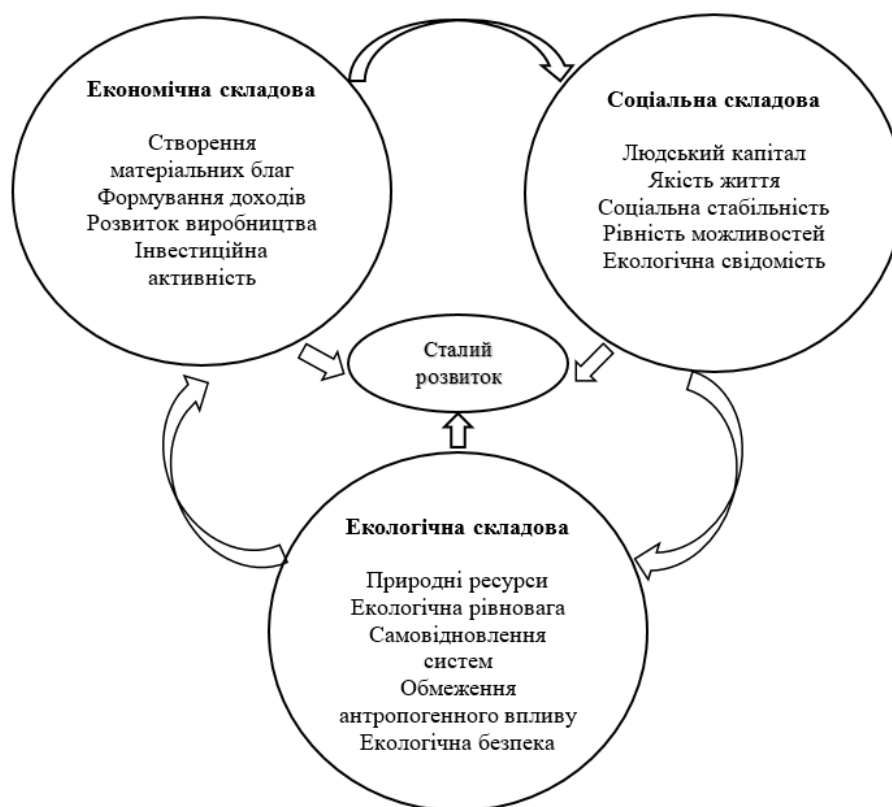


Рисунок 1.4 – Взаємозв’язок складових сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі [21 с.809-810]

Представлена на рисунку 1.4 модель відображає системний характер сталого розвитку та взаємозалежність його складових. Економічна, екологічна та соціальна компоненти не функціонують окремо, а знаходяться у постійній взаємодії. Економічна діяльність формує матеріальну основу суспільства, але враховується в межах екологічних обмежень і це, в свою чергу, впливає на якість життя населення.

Порушення балансу між складовими сталого розвитку може призвести до негативних наслідків. До прикладу, якщо економічні інтереси переважають без урахування екологічних обмежень, то це може призвести до виснаження природних ресурсів і погіршення стану довкілля.

В сучасних умовах, коли споживачі та інвестори починають звертати увагу на екологічність продукції, самого підприємства, то воно вже не може ігнорувати цей напрямок. Саме тому, важливо зрозуміти, що собою являють екологічні ініціативи підприємства, якими вони можуть бути та який результат принесуть.

Екологічні ініціативи – це сукупність цілеспрямованих заходів і

управлінських рішень, які здійснюються підприємством із результатом зниження негативного впливу на природне середовище, об'єктивного використання ресурсів природи і входження екологічних пріоритетів у загальну стратегію і діяльність підприємства [23 с.144].

Також слід розрізняти, які можуть мотиви впровадження екологічних ініціатив. Зокрема, дивлячись на зовнішні мотиви, сюди можна віднести вимоги екологічного законодавства, тиск збоку користувачів та інвесторів та можливість ризиків, пов'язаних із репутацією. Внутрішні мотиви розглядаються як прагнення підприємства без примусу скоротити витрати на ресурси та енергію, підвищити ефективність процесів на виробництві і побудувати позитивний імідж для стейкхолдерів.

Тип мотивації впровадження екологічних ініціатив визначає їх зміст і результативність. Підприємства, які діють під тиском зовнішніх вимог, зазвичай обмежуються мінімальними витратами, тоді як компанії, які керуються власною стратегією, формують системний підхід до екологізації діяльності, забезпечуючи більш стійкий і довгостроковий ефект.

Екологічні ініціативи підприємства є різноманітними за своїм змістом, масштабом та сферою реалізації, тому для кращого розуміння доцільно здійснити їх класифікацію видів. Систематизацію видів екологічних ініціатив підприємства наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація видів екологічних ініціатив підприємства

Ознака класифікації	Вид ініціативи	Конкретизація
За ознакою впровадження	Вимушені	Сплата екологічних податків, виконання екологічних нормативів
	Добровільні	ESG-звітність, участь у добровільних програмах скорочення викидів, екологічна сертифікація ISO 14001
За галуззю реалізації	Продуктові	Використання екологічних матеріалів, біорозкладна упаковка
	Управлінські	Екологічний менеджмент, навчання персоналу
	Комунікаційні	Екологічний маркетинг, публічна звітність, взаємодія із зацікавленими сторонами
	Виробничі	Скорочення відходів, енергозбереження, впровадження ресурсозберігаючих технологій

Закінчення таблиці 1.3

За часом	Довгострокові	Перехід на відновлювані джерела енергії, модернізація виробництва
	Короткострокові	Зменшення споживання електроенергії, скорочення пакування
За масштабом	Стратегічні	Перехід до циркулярної економіки, декарбонізація виробництва
	Локальні	Озеленення території, збір відходів

Джерело: розроблено автором на основі [23 с.144]

Дана класифікація свідчить, що екологічні ініціативи охоплюють широкий проміжок напрямків діяльності – від операційних рішень на рівні виробничого процесу до стратегічних трансформаційних бізнес-моделей. Слід зазначити, що більша ефективність досягається не через реалізацію окремих ініціатив, а їх комплексне застосування у практиці компанії.

Реалізація екологічних ініціатив на підприємстві потребує дотримання певних правил та принципів, які зможуть забезпечити їх ефективність. На основі узагальнення наукових підходів можна виокремити ключові принципи реалізації екологічних ініціатив підприємства, які зображені на рисунку 1.5.

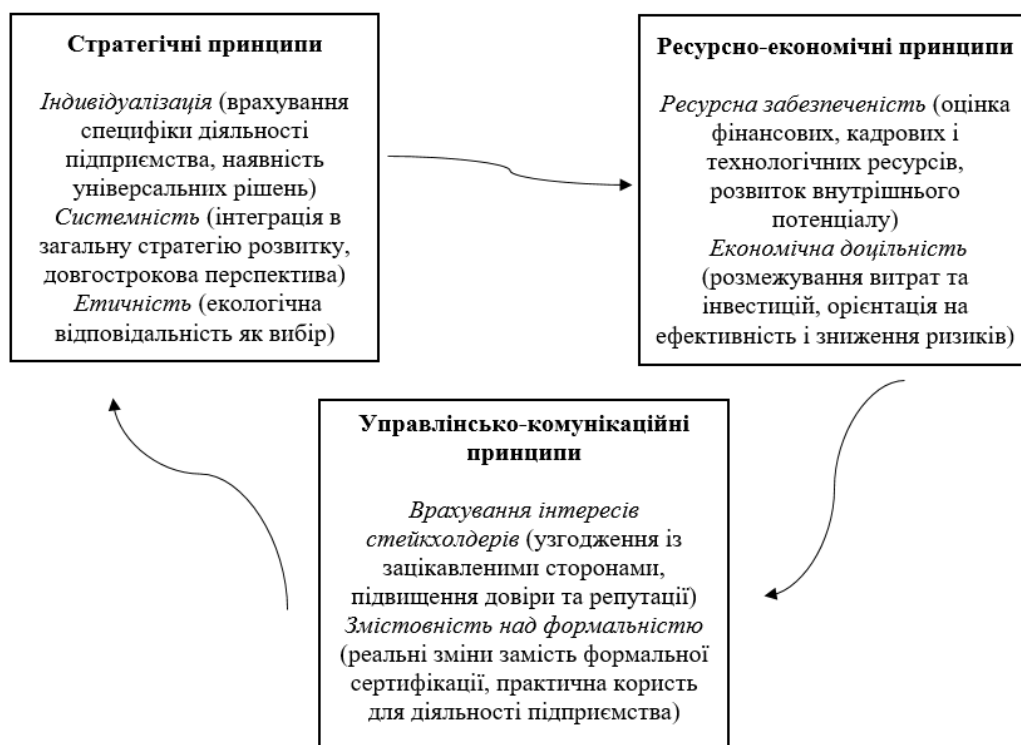


Рисунок 1.5 – Принципи реалізації екологічних ініціатив підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [24]

Реалізація цих принципів потребує чіткого підходу, який поєднує і планування і врахування реальних можливостей підприємства. Визначені

принципи вказують, що екологічна діяльність має створюватись з урахуванням сфери і специфіки, ресурсів та цілей компанії.

Також важливо, щоб екологічні ініціативи не були «одноразовими акціями», а частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Правильна оцінка економічної доцільності і ресурсів допомагають компанії не тільки зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, а й підвищити ефективність функціонування. Водночас врахування інтересів стейкхолдерів впливає на зміцнення довіри та покращення іміджу компанії.

Таким чином, дотримання цих принципів дозволяє підприємству перейти від формального виконання екологічних вимог до реальної відповідальної діяльності і в результаті, це створює основу для стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності тощо.

Реалізація екологічних ініціатив компанії потребує не лише визначення цілей стратегії і принципів, а й розуміння того, які та як правильно використовувати конкретні інструменти, що забезпечують їх практичне впровадження. Інструменти виступають в цьому випадку механізмами перетворення екологічних намірів у реальні управлінські рішення та вимірювані результати.

У сучасних умовах інструменти реалізації екологічних ініціатив можна умовно поділити на зовнішні (державна екологічна політика, нормативно-правові вимоги тощо) та внутрішні (системи екологічного менеджменту, екологічний аудит тощо) [25, 26]. Застосування таких інструментів дозволяє підприємству не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентні позиції. Конкретні інструменти продемонстровані у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Зовнішні та внутрішні інструменти реалізації екологічних ініціатив підприємства

Тип інструментів	Група інструментів	Конкретні приклади	Вплив на підприємство	Очікуваний результат
Зовнішні	Нормативно-правові	Екологічне законодавство, державний екологічний контроль	Встановлюють обов’язкові вимоги до екологічної діяльності підприємства	Дотримання норм, зниження ризику санкцій
Зовнішні	Економічні	Екологічні податки, пільги, державні програми підтримки	Стимулюють впровадження ресурсозберігаючих технологій	Оптимізація витрат у довгостроковій перспективі, підвищення інвестиційної привабливості
Зовнішні	Інституційні	Міжнародні стандарти, вимоги інвесторів, тиск клієнтів	Формують необхідність екологічної відповідальності та прозорості	Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках
Внутрішні	Організаційно-управлінські	Система екологічного менеджменту, екологічний аудит	Забезпечують системний контроль і планування екологічної діяльності	Зменшення екологічних ризиків, підвищення ефективності управління
Внутрішні	Аналітичні	Аналіз життєвого циклу продукції, оцінка екологічних ризиків	Дають можливість виявити проблемні зони у виробництві	Раціоналізація використання ресурсів, зниження витрат
Внутрішні	Технологічні	Енергоефективне обладнання, ресурсозберігаючі технології	Скорочують споживання ресурсів та рівень викидів	Зниження собівартості продукції, покращення іміджу
Внутрішні	Інформаційно-комунікаційні	Звітність зі сталого розвитку, екологічний маркетинг	Підвищують прозорість діяльності підприємства	Зростання довіри партнерів та споживачів

Джерело: проаналізовано автором на основі [25, 26]

Таким чином, реалізація екологічних ініціатив неможлива без поєднання зовнішніх та внутрішніх інструментів. Зовнішні інструменти вимоги і правила, в яких повинно працювати підприємство, тоді як внутрішні механізми забезпечують впровадження екозаходів у його функціонування. Саме тому необхідно

застосовувати їх в комплексі, щоб досягти не лише екологічного ефекту, а й підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити позиції на ринку.

Отже, інструменти реалізації екологічних ініціатив формують основу для переходу до більш відповідальної моделі господарювання, яка поєднує економічні інтереси та вимоги сталого розвитку.

Конкурентоспроможність компанії сьогодні залежить не лише від економічних показників, а й від управління екологічними аспектами виробництва. Багато підприємств не знають, як оцінити вплив екологічних ініціатив на конкурентні позиції, що створює методологічну проблему вибору показників і методів оцінки.

У науковій літературі існує багато підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, проте більшість з них не враховують екологічну складову як окремий фактор формування конкурентних переваг. Існують також методи оцінки ефективності екологічних ініціатив у межах екологічної політики компанії, але вони часто не інтегруються у загальну систему управління конкурентоспроможністю. Тому подолання цього розриву потребує створення єдиної методологічної основи, що поєднує оцінку конкурентоспроможності та екологічної ефективності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності є системним процесом, а не одноразова дія. Від правильної організації процесу залежать об'єктивність показників, результати та якість управлінських рішень. Рівень конкурентоспроможності визначається через певні етапи, які наведені на рисунку 1.6.

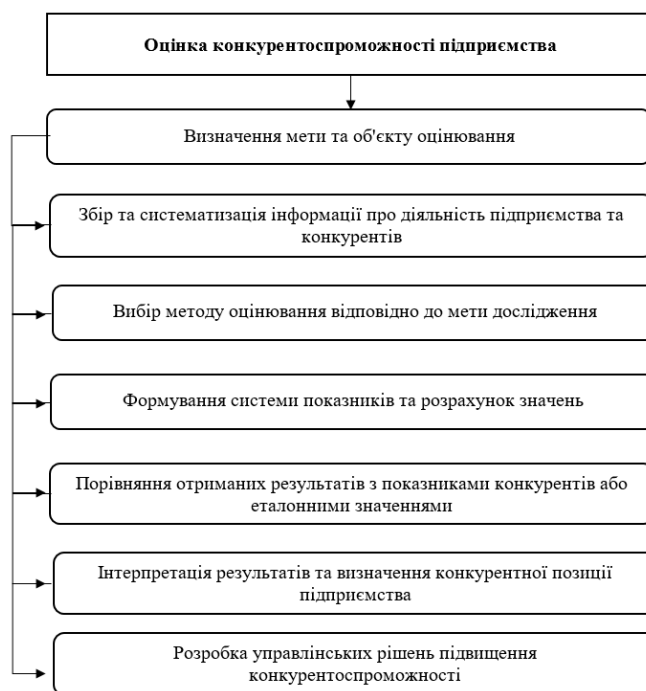


Рисунок 1.6 – Етапи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [27; 29 с.102]

Перший етап полягає у визначенні мети оцінювання та виборі відповідних методів і показників. Другий етап передбачає збір інформації про діяльність підприємства, конкурентів і стан галузі. На третьому етапі обирається метод оцінки відповідно до мети та наявних даних. Далі формується система показників, визначаються їх значення та здійснюється порівняння з конкурентами. Наступний етап включає аналіз отриманих результатів, а завершальний – розроблення стратегій і управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливо тут зазначити, що для підприємств, які впроваджують екологічні ініціативи, то ця послідовність доповнюється врахуванням екологічних аспектів на кожному етапі.

У науковій літературі існує значна кількість методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які відрізняються за характером, інформаційною базою та сферою застосування. Левицька А.О. зазначає, що вибір конкретного методу залежить від мети дослідження, специфіки галузі та наявності даних [28 с.156]. З метою систематизації наявних підходів пропонується класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка наведена

у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Група методів	Конкретна методика	Спрямування
Матричні методи	Матриця БКГ, Модель п'яти сил Портера	Використовуються для наочного порівняння підприємства або його продукції з конкурентами та визначення його позицій на ринку.
Кількісні методи	Інтегральний показник, Індекс Герфіндаля-Гіршмана, Метод продуктивності ресурсів Портера, Метод «Дан енд Брендстріт»	Спрямовані на визначення числового рівня конкурентоспроможності за допомогою системи показників і розрахунків.
Аналітичні методи	SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, Бенчмаркінг	Передбачають аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства для виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Джерело: складено автором на основі [28 с.156; 29 с.103, 30 с.226-227]

Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) – це інструмент портфельного аналізу, який допомагає оцінити позицію продуктів або напрямів діяльності підприємства за двома показниками (темпом зростання ринку та часткою ринку). Матриця поділяється на чотири квадранти, що зображені на рисунку 1.7 [30 с.226-227]. Розташування в певному квадранті допомагає визначити подальшу стратегію розвитку.



Рисунок 1.7 – Матриця БКГ

Джерело: складено автором на основі [29 с.103]

Модель п'яти сил Портера – це аналітичний інструмент, який допомагає оцінити рівень конкуренції в галузі. Вона враховує п'ять основних чинників (вплив постачальників, вплив покупців, загрозу появи нових конкурентів, загрозу товарів-замінників та конкуренцію між підприємствами) [27 с.73].

Інтегральний показник – це інструмент, який дозволяє поєднати кілька

окремих показників у загальний індекс за допомогою вагових коефіцієнтів [29 с.104; 31]. Розрахунок проводиться за наступною формулою:

$$I = \sum (w_i * x_i) \quad (1.1)$$

де I – інтегральний показник конкурентоспроможності; w_i – вага кожного показника; x_i – нормалізоване значення цього показника.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана – показує, наскільки ринок є концентрованим, тобто наскільки конкретну галузь контролюють окремі компанії і на скільки між ними є велика конкуренція [27 с.79]. Визначається за формулою:

$$HHI = \sum s_i^2 \quad (1.2)$$

де S_i – частка i -го підприємства на ринку у відсотках.

Якщо значення наближене більше до 0, то галузь насичена високою конкуренцією. В іншому випадку (до 10 000) – вказує на монопольний ринок.

Метод продуктивності ресурсів Портера – оцінює, наскільки ефективно компанія використовує наявні ресурси у порівнянні із конкурентами [30 с.228]. Продуктивність вираховується як відношення створеної вартості до загальних витрат на ресурси:

$$Pr = V/Vp \quad (1.3)$$

де Pr – продуктивність ресурсів; V – створена підприємством вартість (виручка або додана вартість); Vp – сукупні витрати на ресурси.

Метод «Дан енд Брендстрім» – спосіб комплексної оцінки фінансового стану підприємства, який включає три основні показники, а саме ефективність роботи, ліквідність та фінансову стабільність компанії [29 с.100]. Оцінка проводиться шляхом порівняння показників підприємства і еталонних значень по галузі і це, в свою чергу, дозволяє оцінити конкурентоспроможність із фінансового боку.

SWOT-аналіз – це метод аналізу, який допомагає впорядкувати інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства у чотири групи сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози [27 с.112; 28 с.156]. Результаті, в більшості випадків, зображаються за допомогою матриці, зображену на рисунку 1.8.

	Можливості (O)	Загрози (W)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії

Рисунок 1.8 – Матриця SWOT

Джерело: складено автором на основі [27 с.112; 28 с.156]

Кожен квадрат матриці показує можливість стратегічних рішень, які формуються на перетині внутрішніх характеристик підприємства та зовнішніх умов середовища.

PESTLE-аналіз – це метод вивчення зовнішнього середовища підприємства, який розглядає шість груп факторів (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні) [27 с.112; 28 с.156]. Розуміння цих факторів допомагає компанії адаптувати стратегію, підвищити свою конкурентоспроможність і знизити ризики, які приходять з зовнішнього середовища.

Бенчмаркінг – це метод порівняння, який дозволяє зіставити показники роботи підприємства з найкращими практиками в галузі або з лідерами ринку [28 с.156]. Процес складається із кількох етапів, а саме визначити, що саме порівнювати, обрати компанію-еталон, зібрати дані, порівняти показники, знайти можливості для покращення.

SPACE-аналіз – метод стратегічного аналізу, що використовується, щоб визначити положення стратегії компанії і вибору найбільш доцільного напрямку її розвитку. Методі базується на оцінці ключових груп: фінансова сила підприємства, його конкурентні переваги, стабільність зовнішнього середовища та привабливість галузі [78]. Результати такого аналізу дають визначити стратегічну позицію компанії і сформулювати рекомендації для подальшої конкурентної поведінки на ринку.

Кожна група методів має свої особливості та інформаційну базу для вибору залежно від мети дослідження та специфіки підприємства. Проте більшість не враховують екологічну складову, тому доцільно застосовувати сучасні інструменти з екологічним виміром, зокрема ESG-підхід та індексно-інтегральний метод.

ESG (Environmental, Social, Governance) – це система критеріїв оцінки діяльності підприємства за напрямками (екологічним, соціальним та управлінським)

[31]. На відміну від традиційних методів, ESG враховує не тільки фінансові складові, а й те, як компанія впливає на суспільство і навколишнє середовище.

З точки зору конкурентоспроможності найбільш значущим є екологічний компонент. У його межах аналізуються кілька аспектів: викиди та забруднення; енергоефективність; управління відходами; використання природних ресурсів.

Яворська Т.І. зазначає, що впровадження екологічних ініціатив допомагає підприємствам зменшити операційні витрати завдяки енергоефективним технологіям, отримати доступ до міжнародного зеленого фінансування та робити продукцію більш привабливою на зовнішніх ринках [31]. Підприємства з кращими екологічними показниками отримують конкурентні переваги, а саме нижчу вартість залучення капіталу та більшу довіру від партнерів і споживачів тощо.

Індексно-інтегральний метод – це кількісний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, який передбачає зведення множини окремих показників до єдиного інтегрального індексу [32 с.125]. Тут перевагою є те, що можна оцінити конкурентоспроможність компанії «до» та «після» впровадження екологічних ініціатив та кількісно показати, який вплив вони мали.

У межах цього підходу формується система індикаторів екологічного блоку, яка дозволяє оцінити екологічну складову діяльності підприємства. Вона включає показники, що відображають [33]:

- Викиди та відходи: обсяги забруднюючих речовин, управління відходами;
- Використання ресурсів і енергії: ефективність використання сировини, енергоємність продукції;
- Відповідність стандартам: дотримання сертифікацій і екологічних норм.

Алгоритм застосування індексно-інтегрального методу наведено на рисунку 1.9.

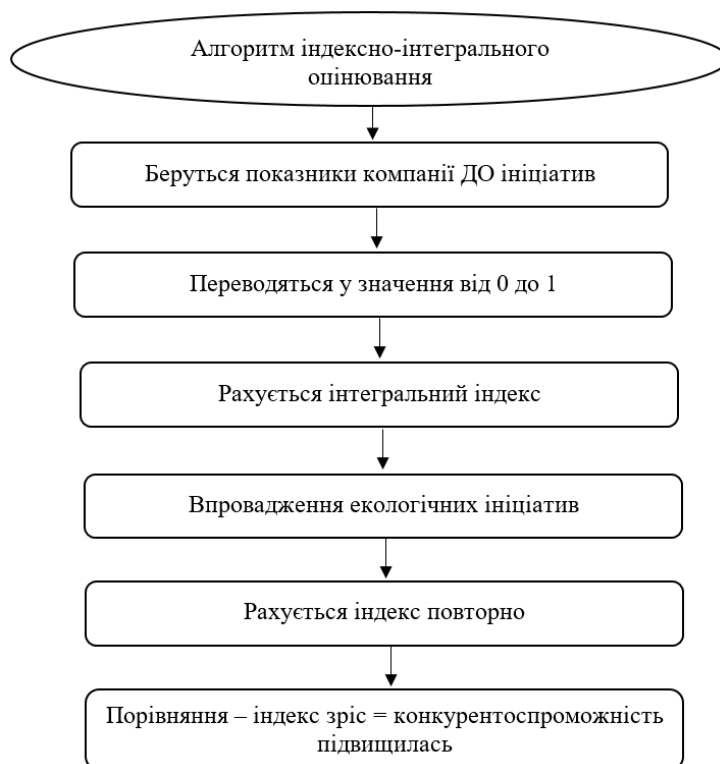


Рисунок 1.9 – Індексно-інтегральний метод оцінки впливу екологічних ініціатив на конкурентоспроможність

Джерело: зображено автором на основі [32 с.125; 33]

Таким чином, даний алгоритм показує послідовність кроків, які можуть оцінити вплив екологічних ініціатив на конкурентоспроможність підприємства через порівняння інтегрального індексу «до» та «після» їх впровадження.

Для виявлення і подальшого прогнозування бажаного стану, необхідно застосувати прогнозні методи та знайти розриви, щоб зрозуміти, які напрямки розвитку впроваджувати.

Гар-аналіз – метод стратегічного аналізу, що використовується для виявлення розривів між поточним і бажаним станом [79, с.61-62]. Даний метод дає оцінити ступінь невідповідності між фактичними і очікуваними показниками і знайти напрями усунення виявлених розривів.

Методи екстраполяції – методи, які ґрунтуються на припущеннях, що тенденції зміни показників, що спостерігались у минулих періодах, збережуться і в майбутньому [80]. Ці методи (до прикладу, екстраполяція тренду, метод середніх темпів зростання) використовуються для прогнозу майбутніх результатів діяльності компанії.

Отже, аналіз існуючих методологічних підходів показав, що один із традиційних методів у чистому вигляді не є достатнім для оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах екологічних ініціатив. Саме тому в роботі обрано комбінований підхід, а саме поєднання традиційних методів та фокус на ESG, в конкретизації екологічності.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність є однією із ключових характеристик ефективного функціонування компанії на ринку в умовах сучасної економіки ринку. Цей показник показує здатність підприємства формувати і реалізовувати конкурентні переваги, адаптуватись до зовнішніх умов навколишнього середовища, забезпечити більш високу цінність продукту порівняно із конкурентами тощо. Конкурентоспроможність також не є показником, який не пов'язаний із іншими чинниками. Вона є комплексним показником, який виступає результатом взаємодії організаційних, економічних, управлінських та ресурсних факторів.

Формування конкурентоспроможності компанії залежить як від зовнішніх чинників (економічні умови функціонування ринку, рівень конкуренції, інноваційні тенденції тощо) та внутрішніх чинників (ресурсний потенціал підприємства, технологічний рівень виробництва, ефективність управління та інші). Поєднання цих факторів дає можливість визначити можливості підприємства та створити сприятливі умови для функціонування.

У сучасних реаліях світу важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності компанії є впровадження принципів сталого розвитку та реалізація екологічних ініціатив у діяльності компанії. Концепція сталого розвитку передбачає збалансоване поєднання економічної, соціальної та екологічної складових діяльності підприємства.

Екологічні ініціативи підприємства виступають важливим інструментом реалізації принципів сталого розвитку. Вони включають систему управлінських рішень і заходів, які спрямовані на зменшення екологічного навантаження,

підвищення енергоефективності, раціональне використання природних ресурсів та вдосконалення виробничих процесів тощо. Такі ініціативи сприяють не тільки покращенню екологічних показників, а й формуванню позитивного іміджу серед клієнтів та потенційних інвесторів.

Також важливим аспектом є використання відповідних методів оцінювання конкурентоспроможності. На практиці застосовують різні методики до визначення рівня конкурентоспроможності, але для кращої і об'єктивнішої оцінки, доцільно їх застосовувати комплексно. Разом з тим, сучасні умови розвитку бізнесу зумовлюють необхідність врахування екологічних аспектів діяльності підприємства, тому потрібно поєднувати оцінку економічних результатів та впливу екологічних ініціатив.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах пов'язане не тільки з ефективністю діяльності компанії, а й з поєднанням принципів сталого розвитку та реалізацією екологічних ініціатив.

2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АТ «УКРНАФТА»

2.1 Характеристика економічної діяльності АТ «Укрнафта»

АТ «Укрнафта» - це найбільша нафтовидобувна компанія України, яка заснована у 1945 році під назвою Державне підприємство «Виробниче об'єднання Укрнафта». Структура компанії поділяється на 2 сектори, а саме «Укрнафта-Захід» і «Укрнафта-Схід», які, в свою чергу, мають у своєму розпорядженні нафтогазовидобувні управління і газопереробні заводи, а також сервіс, який надає повну комплектацію сервісних послуг для нафтогазовидобувної галузі (обслуговування свердловин, ремонт обладнання тощо) [34,35].

Загальна площа діяльності компанії є доволі великою та охоплює різні регіони України (зокрема, видобуток проводиться на території Полтавської, Чернігівської, Чернівецької, Львівської областей та інші) , що свідчить про значні масштаби її роботи та достатній рівень ресурсного забезпечення. АТ «Укрнафта» має 86 спеціальних дозволів на видобування корисних копалин, 4 дозволи на геологічне вивчення (разом із дослідно-промисловою розробкою). Загальна площа ліцензійних ділянок становить 8540 км², що створює хороші можливості для подальшого збільшення обсягів видобутку [34,35].

Також підприємство має найбільшу мережу АЗК в Україні, що налічує близько 662 комплексів у всіх регіонах України [34] Основна інформація про АТ «Укрнафта» продемонстровано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація про АТ «Укрнафта»

Повна назва компанії	Акціонерне товариство «Укрнафта»
Скорочена назва	АТ «Укрнафта»
Код ЄДРПОУ	00135390
Дата реєстрації	31.03.1994
Уповноважені особи	Кукура Богдан Михайлович
Статутний капітал	13 557 127,50 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство

Джерело: [36]

Місією АТ «Укрнафта» є формування національної нафтогазової компанії, яка зможе забезпечувати зростання ринкової вартості та відповідати сучасним стандартам корпоративного управління. У своїй діяльності підприємство керується принципами збалансування економічних, соціальних та етичних аспектів ведення бізнесу. Основними цінностями компанії є висока якість їхньої діяльності, прозорість управління, ефективне використання наявних ресурсів і соціальна відповідальність, яка включає екологічну і соціальну діяльність [34].

Питання охорони праці, безпеки та захисту навколишнього середовища займають важливе місце в системі управління АТ «Укрнафта». Підприємство приділяє значну увагу формуванню безпечних умов праці, збереженню здоров'я працівників та мінімізації негативного впливу на довкілля. Для цього на підприємстві впроваджено комплекс програм та внутрішніх регламентів [34].

Важливим напрямом діяльності АТ «Укрнафта» є екологічна політика, що включає раціональне використання природних ресурсів, зниження рівня викидів та запобігання негативному впливу на довкілля. У процесі виробництва здійснюється модернізація обладнання, впроваджуються сучасні технології, що сприяє підвищенню екологічної безпеки та сталому розвитку підприємства [34,38].

Крім того, АТ «Укрнафта» впроваджує міжнародні стандарти управління у сфері якості, екології та охорони праці і це підтверджується сертифікацією відповідно до стандартів ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001. Такий прояв свідчить про орієнтацію компанії на дотримання високих стандартів безпеки та відповідальності у веденні господарської діяльності [34].

Як зазначалось вище, компанія була створена у 1945 році, але щоб стати лідером у цій галузі, підприємству довелось удосконалювати свою діяльність. Основні події, що довели компанію до сучасного стану, зображені на рисунку 2.1.

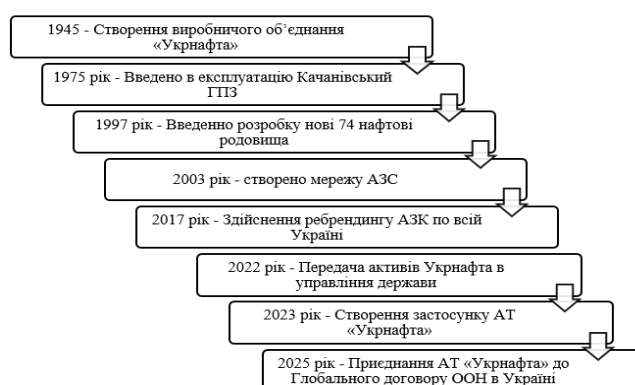


Рисунок 2.1 – Історія АТ «Укрнафта»

Джерело: [37,38]

АТ «Укрнафта» пройшла тривалий шлях розвитку від створення виробничого об'єднання до сучасної компанії з розвиненою інфраструктурою та цифровими сервісами. Ключові етапи становлення компанії свідчать про поступову модернізацію, розширення діяльності та посилення ролі на національному ринку енергетики.

Після висвітлення історичних етапів розвитку доцільно перейти до аналізу основних напрямів діяльності АТ «Укрнафта». Далі розглянемо ключові види діяльності компанії та їх роль у забезпеченні ефективного функціонування на ринку, що наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні види діяльності АТ «Укрнафта»

Вид діяльності	КВЕД	Характеристика
Добування сирової нафти	06.10	Основний вид діяльності АТ «Укрнафта», що пов'язаний із видобутком та розробкою родовищ
Переробка нафти	19.20	Виробництво нафтопродуктів (мастило, паливо тощо)
Торгівля паливом	47.30, 46.71	Реалізація пального через АЗК
Енергетична діяльність	35.11, 35.13, 35.14	Виробництво та постачання електроенергії
Інжиніринг та дослідження	71.12, 71.20	Інженерні послуги, геологічні дослідження
Торгівля та супутні послуги	47.11, 47.25, 56.10	Послуги на АЗК, окрім продажу палива (харчування, напої тощо)

Джерело: систематизовано автором на основі [36]

Отже, діяльність АТ «Укрнафта» має комплексний характер і охоплює як основні, так і додаткові напрями і тому це дозволяє компанії ефективно функціонувати та займати стабільні позиції на ринку.

Для більш глибокого розуміння ефективності функціонування АТ

«Укрнафта» доцільно проаналізувати основні економічні показники його діяльності, які продемонстровані у таблиці 2.3. Такий аналіз дозволяє оцінити результати господарювання підприємства, виявити тенденції розвитку та визначити проблемні аспекти, що потребують управлінського втручання.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати АТ «Укрнафта» за останні 5 років

Стаття	Код	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36943481	40873012	95169397	105199240	99586714
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18005894	17278951	44684808	78816616	80222529
Валовий прибуток	2090	18937587	23594061	50484589	26382624	19364185
Інші операційні доходи	2120	2024927	1544178	2895899	3725493	717381
Адміністративні витрати	2130	1758959	1948575	2042963	3081480	4077314
Витрати на збут	2150	1809745	3292446	6747797	5673898	7470511
Інші операційні витрати	2180	11506942	24010142	17003615	4072588	3178276
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	5886868	-4112924	27586113	17280151	5355465
Інші фінансові доходи	2220	369456	752827	2146983	2977911	1677092
Фінансові витрати	2250	3330671	1761812	492708	464543	540851
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток/Збиток	2290	2925653	-5121909	29240388	19793519	6491706
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-495606	637204	-5642217	-3409889	-892565
Чистий фінансовий результат: Прибуток/Збиток	2350	2430047	-4484705	23598171	16383630	5599141

Джерело: [36]

Для аналізу фінансових показників, доречно прорахувати абсолютний приріст, який розраховується за формулою:

$$\text{Аб.пр.} = y_t - y_{t-1} \quad (2.1)$$

Прорахуємо на прикладі періоду 2025-2024:

$$\text{Аб.пр.}_{2025-2024} = 99\,586\,714 - 105\,199\,240 = -5\,612\,526 \text{ тис.грн}$$

І також потрібно прорахувати темп росту так само для аналізованого періоду за формулою:

$$\text{Темп.р.} = \frac{y_t}{y_{t-1}} * 100\% \quad (2.2)$$

Прорахуємо для періоду 2025-2024:

$$\text{Темп.р.}_{2025-2024} = 99\,586\,714 / 105\,199\,240 * 100\% = 94,66\%$$

Результати обрахунків для аналізованого періоду зображені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Абсолютні прирости та темпи росту основних фінансових показників АТ «Укрнафта» за останні 5 років

Стаття	Абс.пр. 2022/20 21, тис.грн	Темп р. 2022/2 021, %	Абс.пр. 2023/20 22, тис.грн	Темп р. 2023/2 022, %	Абс.пр. 2024/2023, тис.грн	Темп р. 2024/2 023, %	Абс.пр. 2025/2024, тис.грн	Темп р. 2025/2 024, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3929531	110,64	5429638 5	232,84	10029843	110,54	-5612526	94,66
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-726943	95,96	2740585 7	258,61	34131808	176,38	1405913	101,78
Валовий прибуток	4656474	124,59	2689052 8	213,97	-24101965	52,26	-7018439	73,40
Інші операційні доходи	-480749	76,26	1351721	187,54	829594	128,65	-3008112	19,26
Адміністративні витрати	189616	110,78	94388	104,84	1038517	150,83	995834	132,32
Витрати на збут	1482701	181,93	3455351	204,95	-1073899	84,09	1796613	131,66
Інші операційні витрати	1250320 0	208,66	- 7006527	70,82	-12931027	23,95	-894312	78,04
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	- 9999792	-69,87	3169903 7	- 670,72	-10305962	62,64	-11924686	30,99
Інші фінансові доходи	383371	203,77	1394156	285,19	830928	138,70	-1300819	56,32
Фінансові витрати	- 1568859	52,90	- 1269104	27,97	-28165	94,28	76308	116,43
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток/Збиток	- 8047562	- 175,07	3436229 7	- 570,89	-9446869	67,69	-13301813	32,80
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1132810	128,57	- 6279421	- 885,46	2232328	60,44	2517324	26,18
Чистий фінансовий результат: Прибуток/Збиток	- 6914752	- 184,55	2808287 6	- 526,19	-7214541	69,43	-10784489	34,18

Джерело: розраховано автором на основі [36]

Аналіз динаміки основних фінансових показників АТ «Укрнафта» за останні п'ять років свідчить про нестабільний, але загалом позитивний характер їхньої зміни. У досліджуваному періоді можна спостерігати значні коливання як

абсолютних приростів, так і темпів зростання, що свідчить про значну залежність фінансових показників від зовнішніх факторів, таких як ціни на енергоносії, кон'юнктура ринку, макроекономічні показники тощо. Для кращої наочності зображено діаграму чистого доходу АТ «Укрнафта» за останні 5 років на рисунку 2.2.

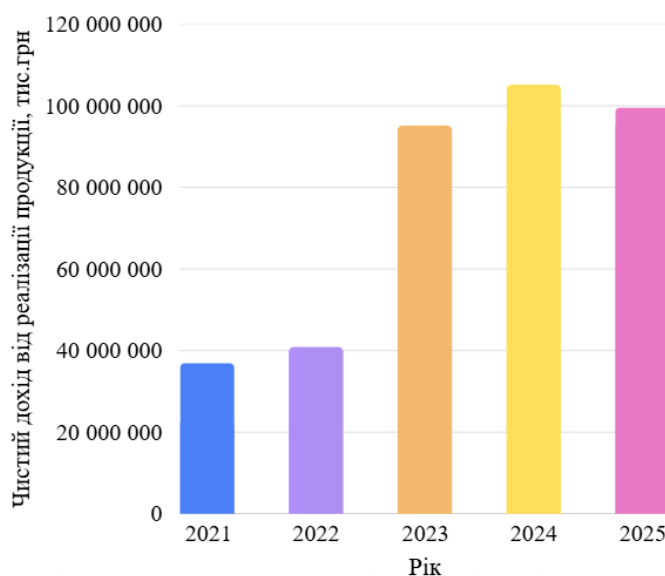


Рисунок 2.2 – Тенденція чистого доходу від реалізації продукції АТ «Укрнафта» 2021-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [36]

У 2022-2023 роках для більшості показників спостерігаються високі темпи зростання і це свідчить про відновлення та активізацію діяльності підприємства. Особливо помітним є суттєве зростання окремих фінансових результатів у 2023 році, що може бути пов'язано з покращенням операційної ефективності та сприятливою ринковою ситуацією.

Проте, у 2024-2025 роках є певне уповільнення темпів зростання, а за окремими показниками навіть зниження (негативні абсолютні прирости та темпи менше 100%). Це свідчить про появу нових викликів у діяльності підприємства, які негативно вплинули на фінансові результати діяльності АТ «Укрнафта».

Оскільки розрахунок абсолютних приростів не дає комплексної оцінки платоспроможності та прибутковості АТ «Укрнафта», необхідно провести аналіз системи відносних показників. Зокрема, слід розрахувати коефіцієнти рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності, щоб отримати точніший аналіз.

Показники рентабельності, які показують ефективність діяльності підприємства:

1) Рентабельність активів (ROA) – показує, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси компанії. Чим вище значення, тим ефективніше використовуються ресурси. Розраховується за формулою:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \quad (2.3)$$

2) Рентабельність продажів (ROS) – відображає, скільки прибутку з 1 грн виручки. Чим вище значення, тим більша частка прибутку в кожній гривні доходу.

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \quad (2.4)$$

3) Рентабельність власного капіталу (ROE) – показує, наскільки ефективно використовується власний капітал підприємства. Чим вищий показник, тим ефективніше використовується капітал. Розраховується за формулою:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

Обрахунок проводиться в динаміці трьох останніх років (період 2023-2025 рр.) та відображений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності АТ «Укрнафта» за 2023-2025 рр.

Показник \ Рік	2023	2024	2025
ROA	0,361	0,195	0,057
ROS	0,248	0,156	0,056
ROE	0,8	0,328	0,087

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз показників рентабельності АТ «Укрнафта» за 2023-2025 рр. свідчить про чітку тенденцію до зниження ефективності діяльності підприємства. Усі ключові коефіцієнти мають спадну динаміку, що є негативною ознакою для підприємства.

Зокрема, ROA зменшилась з 0,361 у 2023 році до 0,057 у 2025 році, що свідчить про суттєве зниження ефективності використання активів для створення прибутків. Така сама тенденція спостерігається у ROS, яка означає зменшення частки прибутку в кожній гривні доходу. Найбільше зниження зафіксовано у ROE, що свідчить про погіршення ефективності використання власного капіталу

компанії та зменшення його інвестиційної привабливості.

Показники фінансової стійкості, що вказують на залежність від позикових коштів:

1) Коефіцієнт автономії – показує, який рівень фінансової незалежності від позикових коштів. Якщо показник більше 0,5, то підприємство є фінансово незалежним. Менше 0,5 – зростає залежність від кредиторів. Рахується за формулою:

$$\text{Коеф.авт.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \quad (2.6)$$

2) Коефіцієнт фінансової залежності – вказує про рівень позикового капіталу. Якщо значення більше 0,5, то це свідчить про високу частку позикового капіталу. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф.ф.з.} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}} \quad (2.7)$$

3) Коефіцієнт фінансового левєриджу – показує, чи перевищують зобов'язання власний капітал підприємства. Якщо показник перевищує 1, то зобов'язання вищі, ніж капітал, що прямо впливає на утворення фінансових ризиків. Обраховується за формулою:

$$\text{Коеф.ф.л.} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.8)$$

Обрахунок показників фінансової стійкості наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості АТ «Укрнафта» за 2023-2025 рр.

Рік		2023	2024	2025
Показник				
Коефіцієнт автономії		0,451	0,593	0,651
Коефіцієнт фінансової залежності		0,549	0,407	0,349
Коефіцієнт фінансового левєриджу		1,218	0,686	0,537

Джерело: складено автором на основі [36]

Проведений аналіз показує позитивну загальну динаміку. Коефіцієнт автономії збільшилось із 0,451 до 0,651, що свідчить про збільшення частки власного капіталу та, в результаті, підвищує фінансову незалежності підприємства та меншу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Аналогічна тенденція спостерігається і з коефіцієнтом фінансової залежності, адже показник зменшувався, і це свідчить про зниження частки позикового капіталу в структурі фінансування діяльності підприємства.

Також можна спостерігати зниження коефіцієнта фінансового левериджу, (з 1,218 у 2023 році до 0,537 у 2025 році). Зменшення показує скорочення обсягів залучених позикових коштів у розрахунку на одиницю власного капіталу і це, в результаті, знижує фінансові ризики та підвищує стабільність функціонування підприємства.

Тому, враховуючи ці показники, АТ «Укрнафта» є фінансово стійкою компанією, незважаючи на від'ємні результати, які були отримані у таблиці 2.4.

Показники ліквідності та платоспроможності, які показують, чи може підприємство сплачувати борги:

1) Коефіцієнт поточної ліквідності – відображає здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Оптимальним значенням є проміжок 1,5-2. Рахується за формулою:

$$\text{Коеф.п.л.} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.9)$$

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності – показує рівень платоспроможності навіть без урахування запасів. Якщо значення перевищує 1, то рівень достатній, менший – компанія залежить від реалізації запасів. Обраховується за формулою:

$$\text{Коеф.шв.л.} = \frac{(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси})}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.10)$$

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності – відображає наявність кількості коштів для погашення термінових боргів. Якщо значення 0,2-0,3 і вище, то це буде свідчити про наявність достатньої кількості грошових коштів. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф.абс.л.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.11)$$

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності відображені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності та платоспроможності АТ «Укрнафта» за 2023-2025 рр.

Показник \ Рік	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,115	1,350	1,334
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,858	0,908	0,714
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,530	0,671	0,152

Джерело: складено автором на основі [36]

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє позитивну динаміку: зріс з 1,115 у 2023 році до 1,350 у 2024 році та незначно знизився до 1,334 у 2025 році. Показник перевищує нормативне значення, що свідчить про достатній рівень оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є менш стабільним: після зростання до 0,908 у 2024 році він знизився до 0,714 у 2025 році. Це пов'язано зі збільшенням частки запасів, що зменшує обсяг найбільш ліквідних активів і вказує на уповільнення оборотності ресурсів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зазнав найбільшого зниження – до 0,152 у 2025 році, що свідчить про скорочення грошових коштів і потенційне погіршення здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Показники ділової активності, що показують ефективність використання ресурсів компанії:

1) Оборотність активів – показує наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси. Чим вищий показник, тим більш ефективно. Розраховується за формулою:

$$\text{Об.а.} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}} \quad (2.12)$$

2) Оборотність дебіторської заборгованості – відображає, наскільки швидко компанія отримує кошти від дебіторів. Обрахується за формулою:

$$\text{Об.д.з.} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Дебіторська заборгованість}} \quad (2.13)$$

3) Оборотність запасів – показує швидкість реалізації товарів та ефективність управління складом. Обрахунок проводиться за наступною формулою:

$$\text{Об.зп.} = \frac{\text{Собівартість}}{\text{Запаси}} \quad (2.14)$$

Розрахункові значення показників оборотності продемонстровані у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності АТ «Укрнафта» за 2023-2025 рр.

Показник \ Рік	2023	2024	2025
Оборотність активів	1,455	1,250	1,006
Оборотність дебіторської заборгованості	9,956	35,126	10,602
Оборотність запасів	5,195	5,672	4,571

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз показників ділової активності АТ «Укрнафта» свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства. До прикладу, оборотність активів поступово зменшується з 1,455 у 2023 році до 1,006 у 2025 році і це вказує на зниження здатності компанії створювати дохід з наявних активів, попри їх зростання (з 65,4 млрд грн до 99,0 млрд грн). Оборотність дебіторської заборгованості характеризується нестабільною динамікою, адже відбулось різке зростання до 35,126 у 2024 році зумовлене суттєвим скороченням дебіторської заборгованості, тоді як у 2025 році показник знижується до 10,602 через її повторне зростання.

Водночас оборотність запасів після незначного підвищення у 2024 році (5,672) знижується до 4,571 у 2025 році і це пов'язано зі збільшенням їх обсягів і може вказувати про уповільнення реалізації продукції.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що динаміка розвитку АТ «Укрнафта» демонструє неоднозначний характер. Компанія має зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня фінансової незалежності.

Проте, можна простежити зниження ефективності діяльності та уповільнення використання ресурсів, а це негативно впливає на загальні результати функціонування компанії. Окремі показники ліквідності також вказують на потенційні труднощі з виконанням поточних зобов'язань.

2.2 Аналіз середовища функціонування АТ «Укрнафта» та його

конкурентних позицій

У сучасному економічному середовищі на ринку енергетики, конкурентоспроможність визначається не лише впливом внутрішнього середовища, а й зовнішнього, рівнем конкуренції в галузі та здатністю адаптуватися до динамічних умов. Особливо актуально це для підприємств, які функціонують у нафтогазовій галузі, де від зовнішніх змін, таких як соціальних, економічних, політичних та інших, залежить їх діяльність.

З огляду на це, важливим є проведення комплексного аналізу середовища функціонування АТ «Укрнафта» та оцінки його конкурентних позицій на ринку. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний стан підприємства, а й виявити ключові фактори впливу, можливості для розвитку та потенційні загрози. У межах даного підрозділу використано сукупність аналітичних, матричних, кількісних та експертних методів дослідження.

Спочатку доцільно проаналізувати ключові показники, що характеризують ефективність діяльності АТ «Укрнафта» та його здатність конкурувати у динамічних умовах ринку. На основі фінансових результатів за 2023-2025 роки було розраховано окремі коефіцієнти конкурентоспроможності.

1) Операційна маржа – показує, яку частку операційного прибутку компанія отримує із 1 гривні чистого доходу. Рахується за формулою:

$$\text{EBIT margin} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100\% \quad (2.15)$$

На прикладі 2025 року:

$$\text{EBIT margin} = \frac{5355465}{99586714} * 100\% = 5,38\%$$

2) Коефіцієнт покриття відсотків – характеризує спроможність підприємства покривати відсотки за кредитами за рахунок операційного прибутку. Обрахунок проводиться за формулою:

$$\text{ICR} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Витрати на сплату відсотків}} \quad (2.16)$$

Для 2025 року:

$$ICR = \frac{5355465}{540851} = 9,9$$

3) Продуктивність праці – відображає обсяг доходу, який перепадає на одного працівника і рахується за формулою:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.17)$$

Для 2025 року цей показник становить:

$$\text{Продуктивність праці}_{2025} = \frac{99586714}{19\,583} = 5085,37 \text{ тис.грн/ос.}$$

4) Фондовіддача – показує, наскільки ефективно компанія використовує основні засоби для отримання доходу. Обраховується за формулою:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середня вартість основних засобів}} \quad (2.18)$$

Обрахунок для 2025 року:

$$\text{Фондовіддача}_{2025} = \frac{99586714}{34986345} = 2,85 \text{ грн/грн}$$

5) Коефіцієнт операційної ефективності – характеризує наскільки ефективно підприємство управляє своїми поточними витратами та генерує прибуток. Рахується за формулою:

$$\text{Кое} = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \quad (2.19)$$

Для 2025 року:

$$\text{Кое}_{2025} = \frac{14726101}{99586714} = 0,15$$

Результати обрахунків за 2023-2025 роки представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Ключові показники конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» за 2023-2025 рр.

№	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	Операційна маржа (EBIT margin), %	28,99	16,43	5,38
2	Коефіцієнт покриття відсотків (ICR), рази	55,99	37,2	9,9
3	Продуктивність праці, тис. грн/особу	5191,44	5558,46	5085,37
4	Фондовіддача, грн/грн	5,6	1,11	2,85
5	Коефіцієнт операційної ефективності	0,27	0,12	0,147

Джерело: розраховано автором на основі [36]

За результатами аналізу спостерігається негативна тенденція, що погіршує конкурентоспроможність АТ «Укрнафта». Операційна маржа та коефіцієнт покриття відсотків скоротились, що свідчить про погіршення фінансової стійкості і

ефективності діяльності. Продуктивність у 2025 році теж знизилась, а фондовіддача характеризується нестабільною динамікою, тому таке погіршення впливає на конкурентоспроможність підприємства та вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів і контролю за витратами. Щодо операційної ефективності, то у 2023 році показник був вищий, ніж у 2024 році, і це свідчить про скорочення операційних витрат на одиницю доходу. У 2025 році показник дещо зріс, але залишився меншим, ніж у 2023 році, що відображає позитивну тенденцію щодо оптимізації операційних витрат.

Аналіз зовнішнього середовища АТ «Укрнафта» (PESTEL-аналіз):

Для стратегічної оцінки факторів зовнішнього середовища, що мають прямий вплив на діяльність АТ «Укрнафта», було проведено PESTEL-аналіз. Оцінка факторів здійснювалась методом експертних опитувань, у яких взяли участь провідні фахівці і керівники підрозділів АТ «Укрнафта». Результати продемонстровані у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – PESTEL-аналіз факторів впливу на діяльність АТ «Укрнафта»

ОПИС ФАКТОРУ	Вплив	Експертна оцінка, імовірність змін (1-5 експерти)					Середня імовірність	Відносний вплив фактору з урахуванням імовірності та впливу усіх факторів
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
Енергетична стратегія України та курс на ЄС	4	5	4	5	4	4	4,4	0,072
Податкове регулювання (рента, акцизи)	4	4	4	3	4	4	3,8	0,062
Військова агресія та безпекові ризики для активів	5	5	5	5	5	5	5,0	0,102
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Динаміка світових цін на нафту та газ	5	5	4	5	4	4	4,4	0,090
Доступність капіталу та умови кредитування МФО	4	4	5	4	5	4	4,4	0,072
Інфляційні процеси та вартість обладнання	3	5	5	4	4	4	4,4	0,054

Закінчення таблиці 2.10

СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ								
Рівень довіри до бренду та ESG-імідж	3	4	4	4	3	4	3,8	0,046
Соціальні зобов'язання перед громадами	2	3	4	3	4	4	3,6	0,029
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Розвиток когенерації та енергоефективності	4	5	5	4	4	5	4,6	0,075
Цифровізація обліку та контролю викидів	3	4	4	4	4	4	4,0	0,049
ПРАВОВІ ФАКТОРИ								
Екологічні нормативи та квоти (СВАМ)	5	5	4	5	5	4	4,6	0,094
Регулювання доступу до надр	3	3	3	3	4	4	3,4	0,041
ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Кліматичні ризики та декарбонізація	5	5	5	5	4	5	4,8	0,098
Вимоги до утилізації відходів та шламів	4	4	5	4	4	5	4,4	0,072
Охорона водних ресурсів та еко-моніторинг	3	4	4	4	3	4	3,8	0,046
УСЬОГО								1,000

Джерело: розраховано автором на основі експертного опитування працівників АТ «Укрнафта»

Результати даного аналізу підтверджують, що підприємство функціонує в умовах високої турбулентності, де домінуючі фактори це воєнна агресія і кліматична політика. Отримане сумарне значення відносного впливу (1,000) свідчить про повне та збалансоване врахування експертних оцінок у моделі.

SWOT-аналіз АТ «Укрнафта»:

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу зовнішнього середовища доцільно застосувати SWOT-аналіз. Даний метод дозволяє систематизувати ключові фактори впливу та визначити сильні і слабкі сторони АТ «Укрнафта», а також можливості і загрози його функціонування. Результати SWOT-аналізу АТ «Укрнафта» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз АТ «Укрнафта»

S (Сильні сторони)	W (Слабкі сторони)
Значні запаси нафти і газу	Значні витрати на видобуток у складних геологічних умовах
Наявність повного циклу діяльності: видобуток, переробка, реалізація	Залежність від державного регулювання і податкового навантаження
Розвинена мережа АЗК	Недостатня прозорість у сфері ESG та екологічної звітності
Досвід роботи в галузі та сформована клієнтська база	Високий рівень зношеності основних фондів (свердловини, обладнання)
Значна фінансова підтримка з боку держави	Обмежені інвестиційні можливості для швидкого оновлення активів
Потенціал для впровадження екологічних ініціатив	
O (Можливості)	T (Загрози)
Залучення інвестицій для модернізації та екологізації виробництва	Посилення екологічних вимог та штрафних санкцій
Розвиток напрямів альтернативної енергетики	Ризики, пов'язані з воєнним станом та пошкодженням інфраструктури
Підвищення рівня екологічної відповідальності як фактор конкурентної переваги	Високий рівень податкового навантаження на галузь
Інтеграція до європейських енергетичних ринків	Коливання світових цін на нафту
Зростання внутрішнього попиту на паливо в умовах енергетичної нестабільності	Зростання вартості енергоресурсів та виробничих витрат
Впровадження енергоефективних та екологічних технологій	Посилення конкуренції на ринку пального

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведений SWOT-аналіз дозволяє систематизувати основні внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на функціонування АТ «Укрнафта». Проаналізовано, що підприємство має значні сильні сторони, що проявляються у значному ресурсному потенціалі, розвиненій мережі збуту, вертикальній інтеграції і це дозволяє компанії мати стабільні позиції на ринку.

Водночас виявлено ряд слабких сторін, серед яких найбільш вагомими є значні витрати на видобуток, та недостатній рівень впровадження інновацій та екологічних ініціатив. Дані слабкі сторони обмежуватимуть можливість АТ «Укрнафта» підвищити ефективність своєї діяльності.

Серед зовнішніх факторів позитивний вплив мають можливості, що пов'язані із залученням інвестицій, впровадженням сучасних технологій та інтеграцією до європейського ринку. Проте існують і значні загрози, що

формується під впливом нестабільності цін на нафту, посилення конкуренції та зростання екологічних вимог.

Тому результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, активізації інноваційної діяльності та посилення екологічної складової, щоб зміцнити конкурентні позиції АТ «Укрнафта». Виявлені слабкі сторони та загрози формують основу для подальшого визначення проблем і розробки напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З метою більш детальної оцінки конкурентного середовища потрібно застосувати модель п'яти сил Портера, яка дозволяє визначити рівень конкурентного тиску в галузі та оцінити вплив основних ринкових чинників на діяльність підприємства.

Результати аналізу конкурентного середовища АТ «Укрнафта» за моделлю п'яти сил Портера наведено на рисунку 2.3.

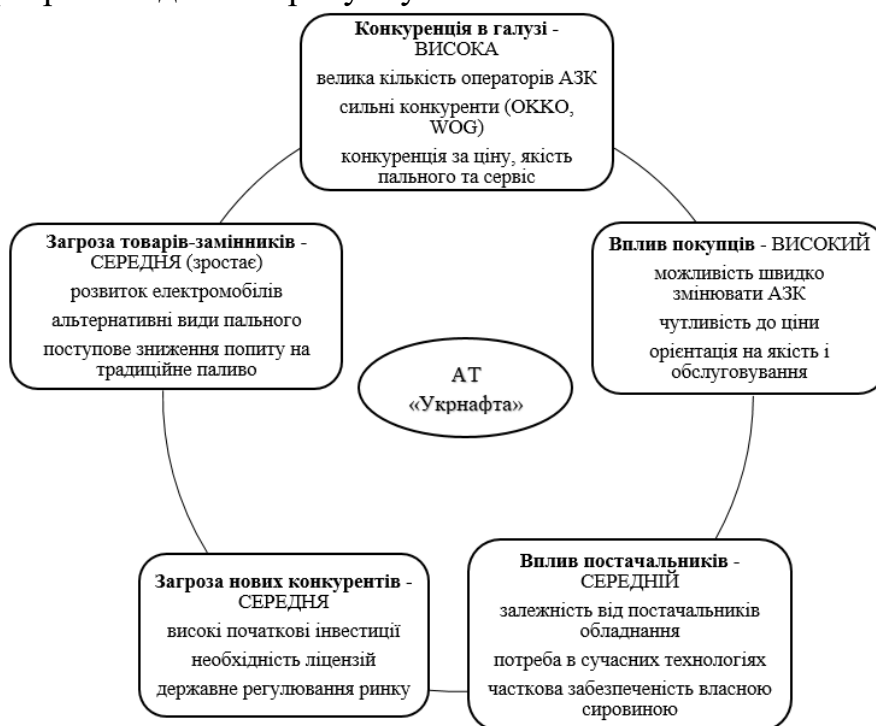


Рисунок 2.3 – Аналіз конкурентного середовища АТ «Укрнафта» за моделлю п'яти сил Портера

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз відображає п'ять складових, які тісно між собою пов'язані і мають вплив на конкурентоспроможність підприємства і показує, що АТ «Укрнафта»

здійснює свою діяльність в умовах значного конкурентного тиску. Найбільший вплив на компанію мають конкуренція в галузі та покупці, а це зумовлено великою кількістю конкурентів та високою чутливістю споживачів до ціни і якості пального. Вплив постачальників оцінюється як середній, адже підприємство частково покриває себе власними ресурсами, проте залежить від зовнішніх постачальників обладнання тощо. Загроза появи нових конкурентів також є помірною через наявність високих бар'єрів входу на ринок, таких як початкові інвестиції у створення мережі автозаправних станцій, необхідність отримання ліцензій та дозволу на здійснення діяльності. Водночас спостерігається зростання впливу товарів-замінників, зокрема електротранспорту та альтернативних видів енергії.

Отримані результати аналізу потребують доповнення оцінкою рівня концентрації ринку. За допомогою індекса Герфіндаля-Гіршмана потрібно визначити наскільки ринок є конкурентним і також виявити, чи є певне домінування на ринку серед окремих компаній. Для обрахунку даного індексу було обрано 8 компаній, які мають найбільші частки на ринку. Інші учасники ринку представлені значною кількістю невеликих підприємств, тому їх індивідуальний вплив на рівень концентрації є незначним. Дані щодо часток компаній на ринку зображені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Частки ринку основних операторів роздрібного ринку пального України

Компанія	Частка ринку, %
АТ «Укрнафта»	9,3
ТОВ «ВОГ РЕСУРС» (WOG)	8,0
Концерн Галнафтогаз (ОККО)	7,0
ТОВ «БРСМ-НАФТА»	3,7
ТОВ «АМІК УКРАЇНА» (AMIC)	3,4
ТОВ «Укрпалетсистем» (UPG)	1,5
ТОВ «КЛО» (KLO)	1,3
ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» (SOCAR)	0,9

Джерело: [39]

Рахуємо індекс Герфіндаля-Гіршмана:

$$HHI = 9,3^2 + 8^2 + 7^2 + 3,7^2 + 3,4^2 + 1,5^2 + 1,3^2 + 0,9^2 = 229,49$$

Отриманий показник свідчить про низьку концентрацію на ринку і високий

рівень конкуренції між діючими підприємствами в цій галузі. Для АТ «Укрнафта» це означає те, що воно функціонує в умовах висококонкурентного середовища і це, в результаті, підсилює необхідність підвищення ефективності діяльності.

Після оцінки рівня концентрації ринку за допомогою індексу Герфіндаля-Гіршмана доцільно перейти до аналізу конкурентів на мікрорівні. Це дозволяє не лише визначити загальний рівень конкуренції, але й встановити позиції окремих компаній у межах ринку. Аналіз основних конкурентів АТ «Укрнафта» продемонстровані у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Порівняльна оцінка конкурентних позицій АТ «Укрнафта» та основних конкурентів

Показник	АТ «Укрнафта»	ОККО	WOG	UPG
Середня ціна А-95, грн/л	69,90	79,90	76,90	74
Кількість АЗК, од.	662	412	360	529
Частка ринку, %	9,3	7	8	1,5
Якість пального (1-5)	5	5	4	4
Рівень сервісу (1-5)	4	4	5	4
Додаткові послуги (1-5)	4	4	5	3
Екологічні ініціативи (1-5)	3	4	4	3
Імідж бренду (1-5)	5	5	4	5

Джерело: складено автором на основі [39-45]

АТ «Укрнафта» має конкурентні переваги за рівнем цін та кількістю автозаправних комплексів і це забезпечує широку присутність на ринку та доступність для споживачів.

Водночас підприємство поступається додатковими послугами, які, зокрема, надають АЗК, екологічними ініціативами (разом із UPG займає останню позицію). Слід зауважити, що екологічні ініціативи присутні, але, в порівнянні із конкурентами, вони не достатньо широко застосовуються у діяльності компанії.

Таким чином, конкурентна позиція АТ «Укрнафта» є середньою, тому що підприємство утримує позиції за рахунок цінового фактору, однак потребує підвищення впровадження екологічних заходів та розвитку додаткових сервісів.

Результати бенчмаркінгу свідчать про відставання АТ «Укрнафта» від основних конкурентів за рядом певних показників. З метою з'ясування причин такої ситуації доцільно оцінити ефективність використання ресурсів підприємства

за методом продуктивності Портера, дані (2025 рік) та обрахунки якого продемонстровані в таблиці 2.14.

Прорахуємо на прикладі для АТ «Укрнафта»:

$$\text{Пр} = \frac{99\,586\,714}{94\,948\,630} = 1,05$$

Аналогічно рахуємо і для підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.14 – Розрахунок показника продуктивності ресурсів АТ «Укрнафта» та основних конкурентів

Показник \ Компанія	АТ «Укрнафта»	Концерн Галнафтогаз (ОККО)	ТОВ «ВОГ РЕСУРС» (WOG)	ТОВ «Укрпалетсистем» (UPG)
Чистий дохід від реалізації (тис.грн)	99 586 714	4 499 187	217 897	43 196 627
Сукупні витрати на ресурси (тис.грн)	94 948 630	4 632 187	223 351	40 107 443
Показник продуктивності ресурсів	1,048	0,971	0,976	1,052

Джерело: складено автором на основі [36, 46-48]

Виходячи із результатів, АТ «Укрнафта» має достатньо високий рівень ефективності продуктивності ресурсів і показує, що підприємство здатне забезпечувати перевищення доходів над витратами і не поступається в цьому конкурентам. Проте, слід зауважити, що результати бенчмаркінгу свідчать про відставання підприємства у сфері екологічних ініціатив. Це може означати, що наявні ресурси не в повній мірі спрямовуються на впровадження екологічних заходів, що обмежує можливості підвищення конкурентоспроможності в умовах посилення екологічних вимог. І це відображає у конкурентів, адже по результатах бенчмаркінгу видно, що в них менші показники продуктивності, але екологічні заходи більш розвинені, в порівнянні із АТ «Укрнафта» і це може свідчити про спрямування ресурсів на підвищення якості пального, рівня сервісу і екологічних ініціатив.

Отримані результати оцінки ефективності використання ресурсів потребують доповнення стратегічним аналізом напрямів діяльності підприємства. З цією метою доцільно застосувати матрицю БКГ, яка дозволяє визначити позиції основних напрямів діяльності АТ «Укрнафта» залежно від темпів зростання ринку

та відносної частки ринку, а також сформувати пріоритетні напрями їх подальшого розвитку.

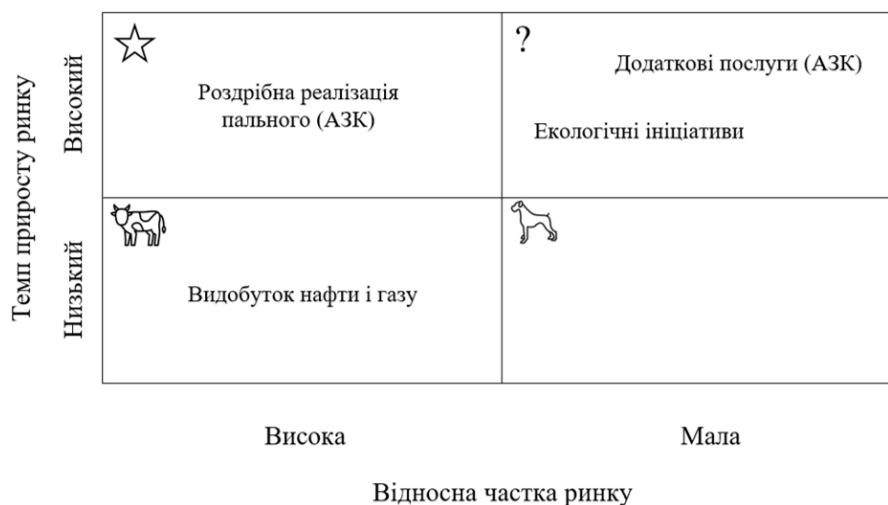


Рисунок 2.4 – Матриця БКГ АТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором на основі [39]

Сегмент роздрібної торгівлі займає позиції «зірки», тому що характеризується високим темпами розвитку та значною часткою ринку (9,3%). Цей напрям є одним із найбільш прибуткових для компанії і має потенціал до зростання.

Видобуток нафти і газу віднесено до категорії «дійних корів», це зумовлюється стабільністю діяльності та здатністю створювати постійні фінансові надходження при відносно невисоких темпах зростання ринку.

До категорії «знаків питання» віднесено додаткові послуги на АЗК та екологічні ініціативи, які мають потенціал зростання, але зараз не забезпечують значної частки ринку. Розвиток даного напрямку є важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостовій перспективі.

Слід зазначити, що до квадранту «собаки» не відноситься нічого, адже АТ «Укрнафта» не має збиткових або ж безперспективних напрямів, що потребують виведення із ринку.

Після проведення окремих методів визначення рівня конкурентоспроможності доцільно узагальнити результати за допомогою інтегрального показника, що дасть сформувати комплексну оцінку рівня конкурентоздатності АТ «Укрнафта».

З метою визначення рівня конкурентоспроможності було обрано систему показників, які були використані при бенчмаркінзі у таблиці 2.10. Кожному показнику надано відповідну вагу залежно від його значущості, після чого здійснено нормування та розрахунок узагальненого інтегрального індексу для АТ «Укрнафта».

Проведемо обрахунок як приклад для показника «Ціна».

Нормоване значення рахується як показник АТ «Укрнафта», що ділиться, на еталонне значення (у цьому випадку найнижча ціна). Для АТ «Укрнафта» буде: $69,90/69,90 = 1$. Вагові коефіцієнти показників визначено з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку, коли зростає значення якості обслуговування, рівня сервісу та екологічної відповідальності компанії.

Тоді добуток буде:

$$1 * 0,1 = 0,1$$

Аналогічно рахуємо для інших показників і потім підраховуємо їх суму у таблицю 2.15.

Таблиця 2.15 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності АТ «Укрнафта»

Показник	Нормоване значення	Вага	Добуток
Ціна	1,00	0,1	0,1
К-сть АЗК	1,00	0,1	0,1
Частка	1,00	0,15	0,15
Якість	1,00	0,15	0,15
Сервіс	0,8	0,15	0,12
Послуги	0,8	0,1	0,08
Екологія	0,6	0,15	0,09
Імідж	1,00	0,1	0,1
Сума		1	0,89

Джерело: складено автором на основі [39-45]

Отриманий результат свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності серед основних конкурентів на ринку. Підприємство утримує високі позиції на ринку через ряд показників, таких як ціна пального, кількість АЗК, частці ринку та якості пального.

Проте отримане значення інтегрального показника свідчить про наявність стримуючих чинників, які знижують загальний рівень конкурентоспроможності

компанії. Це стосується рівня розвитку екологічних ініціатив, додаткових послуг та сервісу, за якими АТ «Укрнафта» поступається основним операторам на ринку. Посилення екологічних заходів, поряд із підвищенням якості сервісу, може стати важливим фактором зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрнафта» в умовах динамічного ринку.

Подальша оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» здійснюється із застосуванням методу «Дан енд Бредстріт», який передбачає групування показників діяльності підприємства за ключовими напрямками (виробничо-збутова діяльність, стан виробничої сфери діяльності компанії і показники фінансової діяльності) [29].

Узагальнення попередньо проведених методів вище, дають зрозуміти, що АТ «Укрнафта» показує достатній рівень ефективності виробничо-збутової діяльності, що підтверджується значними обсягами реалізації та розвиненою мережею автозаправних комплексів. Щодо стану виробничої сфери діяльності підприємства, то існують певні обмеження, які відображаються у результатах щодо зношення основних засобів та необхідністю модернізації виробничих потужностей. Щодо фінансової діяльності, компанія характеризується стабільним фінансовим станом та здатністю забезпечувати перевищення доходів над витратами, що підтверджується результатами аналізу методу продуктивності ресурсів.

Таким чином, застосування методу «Дан енд Бредстріт» підтверджує узгодженість отриманих результатів та дозволяє зробити висновок про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, модернізації виробничої бази та посилення екологічної складової діяльності АТ «Укрнафта», що було досліджено вище.

Для комплексної оцінки стратегічної позиції АТ «Укрнафта» та визначення перспектив подальшого розвитку доцільним є застосування SPACE-аналізу, який дозволить оцінити 4 компоненти (конкурентні переваги, фінансовий стан, зовнішнє середовище і привабливість в галузі). Оцінювання за даними факторами продемонстроване у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – SPACE-аналіз АТ «Укрнафта»

Група факторів	Фактор	Характеристика фактора	0	1	2	3	4	5	6
Фінансова сила (FS)	Рівень прибутковості	Низький-високий							
	Темпи зростання доходу								
	Фінансова стійкість								
	Інвестиційні можливості	Обмежені-значні							
	Рівень покриття фінансових витрат	Низький-високий							
Середнє значення			(3+4+3+4+4)/5 = 3,6						
Конкурентні переваги (CA)	Частка ринку	Висока-низька							
	Рівень собівартості	Низький-високий							
	Операційна ефективність	Висока-низька							
	Технологічний рівень	Сучасний-застарілий							
	Екологічна репутація та ESG	Сильна-слабка							
Середнє значення			(1+4+4+3+4)/5 = 3,2						
Привабливість галузі (IS)	Потенціал розвитку ринку	Низький-високий							
	Попит на енергоресурси								
	Рівень інноваційності галузі								
	Потенціал екологічної модернізації								
	Можливості ресурсозбереження								
Середнє значення			(5+6+4+5+6)/5 = 5,2						
Стабільність середовища (ES)	Воєнні ризики	Низький-високий							
	Інфляційні ризики								
	Волатильність цін на ринку								
	Конкурентний тиск								
	Екологічний регуляторний тиск								
Середнє значення			(5+4+4+4+3)/5 = 4						

Джерело: складено автором на основі інформації, наданою АТ «Укрнафта»

Тоді координати SPACE становлять:

$$X = 5,2 - 3,2 = 2$$

$$Y = 3,6 - 4 = -0,4$$

Для визначення площі стратегічної зони розраховуються окремі компоненти між векторами матриці. Площа компоненти розраховується як площа трикутника за формулою:

$$S_i = \frac{a \cdot b}{2} \quad (2.20)$$

де: a і b – значення сусідніх факторів SPACE-матриці.

Як приклад (застосовано зменшення масштабу шляхом ділення на 4):

$$S_1 = \left(\frac{3,6 \cdot 3,2}{2}\right) / 4 = 1,44$$

Інші результати: 2,34; 2,6; 1,6.

Тоді площа стратегічної позиції АТ «Укрнафта» становить:

$$S = 1,44 + 2,34 + 2,6 + 1,6 = 7,98$$

Наочність аналізу продемонстровано на рисунку 2.5.

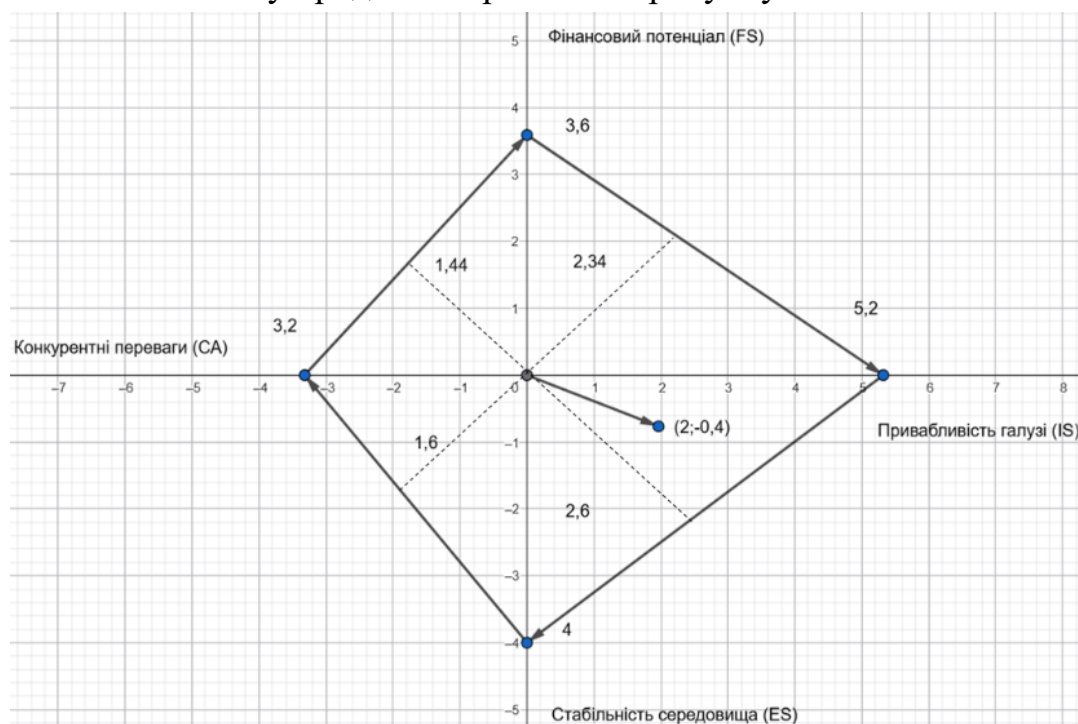


Рисунок 2.5 – Графік стратегічного положення АТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором на основі інформації, наданою АТ «Укрнафта»

Отримане значення свідчить про достатньо сильну стратегічну позицію АТ «Укрнафта», що характеризується високою привабливістю галузі та наявністю конкурентних переваг підприємства. Водночас негативний вплив чинить нестабільність зовнішнього середовища, зумовлена воєнними та економічними ризиками. Крім того, стримуючим фактором виступають екологічні проблеми підприємства, що зумовлює необхідність посилення екологічної складової діяльності підприємства.

Тому, АТ «Укрнафта» має достатній потенціал для зміцнення конкурентних позицій, однак потребує підвищення операційної та екологічної ефективності діяльності.

2.3 Аналіз екологічних ініціатив АТ «Укрнафта» та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства

На сучасному етапі розвитку нафтогазової сфери екологічний аспект набуває одного із ключових значень у формування стратегії діяльності компанії. Видобуток, транспортування та нафтопереробка супроводжуються значним навантаженням на навколишнє середовище, такими як викидами парникових газів, утворення значних відходів, забруднення повітря, ґрунтів, води тощо. Наразі також особливої уваги потребують викиди метану, який є найвпливовішим і найпотужнішим парниковим газом, що безпосередньо притаманний для діяльності в нафтогазовій галузі.

АТ «Укрнафта» у своїй сфері приділяє значну увагу питанням охорони довкілля і зменшення негативного впливу виробничих процесів на навколишнє середовище. Компанія має у відкритому доступі екологічну політику, яка прямо вказує на відповідальне ставлення до екологічних питань. Даний документ відображає ключові принципи і зобов'язання компанії у сфері охорони навколишнього середовища й раціонального природокористування, дотримання норм чинного екологічного законодавства тощо [34].

Згідно зі Звітом ІПВГ (Ініціативи прозорості видобувних галузей) за 2023 рік, практична реалізація цієї політики відображається у наступних показниках:

- *Оцінка впливу на довкілля (ОВД)*: АТ «Укрнафта» є активним учасником процедур ОВД. У 2023 році компанія подала 2 повідомлення про діяльність зі значним впливом (категорія 1) та 4 повідомлення категорії 2. Також компанія розпочала післяпроектний моніторинг, подавши 1 відповідний звіт [49, с.463-469].

- *Екологічні платежі*: Основним інструментом фінансової відповідальності є екологічний податок. АТ «Укрнафта» здійснює нарахування та сплату цього податку в розрізі кожного окремого спецдозволу на видобуток, тобто пооб'єктно [49, с.142-150].

Підприємство бере на себе зобов'язання про поступову адаптацію

діяльності до стандартів Європейського Союзу, проведення екологічних аудитів та підвищення рівня екологічної свідомості персоналу. Також компанія здійснює постійний моніторинг стану навколишнього середовища, контролює основні джерела впливу та реалізує заходи щодо зниження рівня техногенного навантаження [34]. Водночас екологічні аспекти інтегруються у процес прийняття управлінських рішень, зокрема при виборі технологій, реалізації інвестиційних проєктів та взаємодії з постачальниками.

Важливим напрямком розвитку АТ «Укрнафта» є впровадження принципу ESG, який функціонує близько 1 року в діяльності компанії. В контексті дослідження, важливою складовою є блок Environmental, що підтверджується поступовим впровадженням підходів щодо обліку викидів, підвищення енергоефективності та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Проте слід зазначити, що повноцінна система ESG-звітності на підприємстві перебуває на стадії формування і обмежена у доступі щодо дослідження, що обмежує рівень прозорості екологічних показників.

Варто зауважити, що з метою систематизації управління екологічними аспектами діяльності в АТ «Укрнафта» впроваджено систему екологічного менеджменту відповідно до вимог ISO 14001:2015, підтвердження якого заборажено у Додатку Б. Стандарт передбачає визначення екологічних аспектів діяльності АТ «Укрнафта», оцінка їхнього впливу на навколишнє середовище ат встановлення екологічних цілей. Наявність цієї сертифікації свідчить про систематизацію процесів екологічного управління, але не є підтвердженням високого рівня екологічної діяльності компанії.

Для виявлення проблем, слід яких потрібно зменшити або усунути, варто дослідити поточну ситуацію екологічного навантаження від діяльності АТ «Укрнафта» на навколишнє середовище.

Слід зазначити, що оцінка здійснюється на основі відкритих джерел, статистики видобутку, та галузевих коефіцієнтів. За даними АТ «Укрнафта», у 2023 році компанія видобула 1,41 млн тонн нафти та конденсату і 1,097 млрд м³ природного газу. За підсумками 2025 року, підприємство збільшило видобуток

вуглеводнів на 3,39% порівняно із 2024 роком. окрема, видобуток нафти та газового конденсату зріс на 3,77% і склав приблизно 1,471 млн тонн, а видобуток природного газу збільшився на 2,86% і склав близько 1,20 млрд м³ [67].

Одним із найбільш проблемних аспектів діяльності АТ «Укрнафта» є викиди парникових газів, передусім метану та вуглекислого газу. Особлива загроза полягає у викидах метану, який в більше ніж 30 разів небезпечніший за CO₂. Основними джерелами викидів метану є факельні установи, фугитивні витоки із трубопроводів, компресорне обладнання.

Проаналізуємо рівень викидів метану за 2025 рік, враховуючи, що за міжнародною методики IPCC середній коефіцієнт викидів для нафтогазовидобувної галузі становить приблизно 2-5 кг CH₄ на 1 т нафтового еквівалента [68, с.720-725]:

$$E_{CH_4min} = 1\,471\,000 * 0,002 = 2942 \text{ тонн } CH_4/\text{рік}$$

$$E_{CH_4max} = 1\,471\,000 * 0,005 = 7355 \text{ тонн } CH_4/\text{рік}$$

Якщо ж переводити у CO₂-еквівалент, то показник буде знаходитись на рівні від 88260 тонн CO_{2-екв}/рік до 220650 тонн CO_{2-екв}/рік. Такі показники не лише створюють надмірне навантаження на довкілля, а й фактично роблять втрату мільйонів кубометрів товарного газу, який міг би принести прибуток. Такий обсяг викидів підтверджує, що існуючі методи нагляду є недостатніми.

Ще однією із найбільш гострих екологічних проблем є накопичення нафтошламів, які є відходами I–III класу небезпеки. За відкритими джерелами, лише в західному регіоні діяльності АТ «Укрнафта» накопичено понад 28 тисяч тонн нафтових відходів, 17 тис.тонн з яких є потенційно придатні для повторного вилучення нафтопродуктів [69]. Більшість нафтошламів зберігається у ставках-накопичувачах понад 10 років, тому це створює низку екологічних ризиків, таких як забруднення ґрунтів, потрапляння токсинів у підземні води тощо.

Доцільно провести потенціал повторного вилучення нафтопродуктів із нафтошламів, врахувавши, що середній вміст вуглеводнів становить 10-15% [70, с.64]:

$$Q_{oilmin} = 17000 * 0,1 = 1700 \text{ тонн}$$

$$Q_{oil_{max}} = 17000 * 0,15 = 2550 \text{ тонн}$$

За середньою ринковою вартістю нафти 18 тис. грн/т потенційний економічний ефект може складати:

$$1700 * 18000 = 30,6 \text{ млн грн}$$

Або:

$$2550 * 18000 = 45,9 \text{ млн грн}$$

Тому даний екологічний аспект має не лише екологічні наслідки, а й економічні, тому що частина відходів може бути використана як вторинна сировина.

Варто додати, що процес видобутку нафти супроводжується значними обсягами пластових вод, які містять мінеральні солі, нафтопродукти, механічні домішки тощо.

За галузевими оцінками, на одну тонну нафти, яку вже видобули, припадає від 5 до 15 тонн пластових вод [71]. Враховуючи річний видобуток АТ «Укрнафта» на рівні 1,471 млн тонн, то орієнтовний обсяг пластових вод може становити:

$$V_{пл.в_{min}} = 1,471 \text{ млн тонн} * 5 = 7,355 \text{ млн тонн}$$

$$V_{пл.в_{max}} = 1,471 \text{ млн тонн} * 15 = 22,065 \text{ млн тонн}$$

Такий обсяг супутньої рідини є надзвичайно високим, адже пластові води є достатньо солоними і містять важкі метали та нафтопродукти. Якщо станеться їх прорив, то це призведе до високого рівня забрудненості підземних вод і ґрунтів, тому в такому випадку застосовують стандартний метод, який полягає у закачуванні вод назад у пласт.

Також важливим показником екологічного навантаження є екологічні платежі компанії. АТ «Укрнафта» здійснює сплату екологічного податку та інших природоохоронних платежів відповідно до вимог чинного законодавства у розрізі окремих спеціальних дозволів на користування надрами у сумі 0,5-1% від загальної суми податків (без врахування ренти і ПДВ) [72]. Станом на 2023 рік, загальна сума податків склала 25,7 млрд грн. В цьому випадку екоподаток є лише невеликою частиною цієї суми. Для того, щоб визначити, потрібно очистити загальну суму податків від тих платежів, які не входять до бази порівняння, тобто рента і ПДВ,

тому що вони складають переважну частку виплат АТ «Укрнафта». У нафтогазовій галузі дані податки становлять близько 75%, тобто для залишається 25% податків (6,425 млрд грн). Тоді екоподаток та показник екологічної місткості буде становити:

$$EP_{\min} = 6,425 \text{ млрд грн} * 0,005 = 32,125 \text{ млн грн}$$

Або

$$EP_{\max} = 6,425 \text{ млрд грн} * 0,01 = 64,25 \text{ млн грн}$$

В результаті, показник екологічної місткості становить:

$$EM_{\min} = 0,032125 \text{ млрд грн} / 95,17 \text{ млрд грн} = 0,000337$$

$$EM_{\max} = 0,06425 \text{ млрд грн} / 95,17 \text{ млрд грн} = 0,000675$$

Отримані значення показують, що чим успішною стає АТ «Укрнафта», тим більше стає її відповідальність перед навколишнім середовищем. Оскільки. У відсотковому співвідношенні дані витрати є не значними, але у абсолютно вимірі вони приносять достатньо втрат компанії. Також слід зазначити, що у 2024-2025 роках АТ «Укрнафта» демонструє стійку тенденцію до нарощування обсягів видобутку нафти та газу і в свою чергу, збільшуються викиди, то сума екологічних платежів в абсолютному значенні також зростає, що має негативний вплив на доходи компанії.

Підсумовуючи проблеми, що виявлені, можна зобразити їх причини та наслідки, що продемонстровані у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Основні екологічні проблеми АТ «Укрнафта» та їхні наслідки

Проблема	Причина	Екологічний ризик	Вплив на підприємство
Витоки метану	Зношені трубопроводи, відсутність LDAR	Посилення парникового ефекту	Втрати газу, ризик штрафів
Накопичення нафтошламів	Недостатня утилізація	Забруднення ґрунтів і вод	Витрати на зберігання
Значні обсяги пластових вод	Видобувна специфіка	Засолення та забруднення	Витрати на очищення
Недостатня ESG-прозорість	Відсутність повної звітності	Репутаційні ризики	Обмеження доступу до фінансування

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Як зазначалось раніше, екологічні заходи АТ «Укрнафта» відіграють

важливу роль у її конкурентоспроможності та іміджі. З точки зору структури екологічних ініціатив, їх доцільно об'єднати у чотири взаємопов'язані напрями: декарбонізація енергоспоживання, підвищення ефективності виробництва, зменшення технологічних втрат та стратегічне кліматичне планування.

1) Впровадження відновлюваних джерел енергії

Одним із перших заходів, які спрямовані на декарбоназацію, стало впровадження сонячної електростанції потужністю 17 кВт на автозаправному комплексі у 2024 році. Об'єкт частково забезпечує себе електроенергією за рахунок сонячних панелей і це особливо доцільно для об'єктів роздрібної інфраструктури, які мають стабільне енергоспоживання [50-51]. Використання джерел сонячної енергії від централізованої мережі веде до скорочення непрямих викидів CO₂ та через енергозаміщення відбувається часткове зменшення викидів парникових газів. Економічний ефект також прослідковується в даному випадку, адже відбувається скорочення витрат на електропостачання та зниження операційних витрат об'єкта. Хоч цей проєкт і є локальним, але він має демонстраційну роль і дає підґрунття для подальшого розширення використання відновлюваної енергетики в мережі.

2) Впровадження когенераційних установок

Більш системний характер має впровадження когенераційних установок (2023-2025 рр.), що є одним із основних напрямків енергетичної модернізації компанії. Когенерація являє собою одночасно виробляти електричну і теплову енергію з одного джерела палива і це дозволяє збільшити коефіцієнт загальної дії енергетичної системи [52]. У випадку АТ «Укрнафта», такі установки мають загальну потужність понад 70 МВт із коефіцієнтом корисної дії не менше 46%. Крім того, підприємство реалізує проєкти, що спрямовані на розподілену генерацію загальної потужності 400 МВт [53,54]. Зокрема, у 2024 році АТ «Укрнафта» оголосило тендери на закупівлю трьох газопоршневих когенераційних установок загальною потужністю понад 72 МВт. Орієнтовна вартість реалізації проєкту становить близько 2,5-2,6 млрд грн, враховуючи монтаж та введення обладнання в експлуатацію. Введення частини об'єктів розподіленої генерації планується виконатись до кінця 2026 року. Також слід зауважити, що компанія планує

реалізувати 6 проєктів, які безпосередньо пов'язані із закупівлею когенераційних установок, що підтверджується розпочатими тендерами [81-82]. Економічний ефект відображається у зниженні витрат на природний газ та електроенергію та у підвищенні енергетичної автономності виробничих об'єктів. Екологічний ефект присутній у зменшенні питомих викидів парникових газів на одиницю виробленої енергії, бо скорочується обсяг палива, що потрібен для отримання того самого енергетичного результату.

3) Заміна трубопроводів

У 2024 році АТ «Укрнафта» розпочала ініціативи, що пов'язані із оновленням трубопровідної інфраструктури. Замість сталевих труб було прийнято рішення поміняти на поліетиленові, що впливає на зниження екологічних ризиків [55]. Дані труби є більш стійкими до корозії і механічних пошкоджень, а це в свою чергу впливає на зменшення імовірності витоків нафти та газу під час транспортування. Також, в результаті, це має вплив мінімізувати забруднення ґрунтів і підземних вод, і зменшити втрати ресурсів, що мають як економічний, так і екологічний вимір. Цей захід має превентивний характер і спрямований на недопущення екологічних інцидентів.

4) Перехід до кліматичних стандартів

У 2026 році підприємство почало формувати власну кліматичну стратегію, яка передбачає консолідацію кліматичних стандартів у систему управління компанією. Цей процес включає впровадження систем обліку і контролю викидів парникових газів, в особливості метану, визначення основних джерел екологічного навантаження (викиди, скиди у воду тощо) і встановлення цілей і бажаних результатів, які потрібно досягнути, щоб їх скоротити [56]. Разом з тим відбувається адаптація діяльності компанії до сучасних міжнародних кліматичних підходів, зокрема у межах підвищення прозорості екологічної звітності та врахування кліматичних ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

Для більш кращого розуміння того, який ефект дав кожен із впроваджених ініціатив, запропоновано розглянути таблицю 2.18.

Таблиця 2.18 – Аналіз екологічних ініціатив та їх ефектів на підприємстві АТ «Укрнафта»

№	Захід	Напрямок	Екоефект	Економічний ефект	Характер ефекту
1	СЕС	Декарбонізація	Зниження непрямих викидів CO ₂	Зменшення витрат на електроенергію	Середньостроковий
2	Когенерація	Енергоефективність	Зниження питомих викидів	Зменшення витрат на енергію	Коротко-/середньостроковий
3	Трубопровод	Зменшення витрат	Зниження витоків та зменшення забруднення	Зменшення витрат ресурсів	Довгостроковий
4	Кліматична стратегія	Стратегічне управління	Зменшення ризиків, зниження майбутніх викидів	Підвищення інвестпривабливості	Довгостроковий

Джерело: складено автором на основі [50-56]

Аналіз екологічних проєктів підприємства свідчить про те, що найшвидшу фінансову віддачу приносить енергомодернізація, передусім через запуск когенераційних установок. Відповідно до галузевих оцінок, дані установки мають термін окупності 3 роки за умови стабільного завантаження виробничих потужностей, а для промислових із цілорічним споживанням тепла цей термін може скорочуватись до 2 років [52]. Враховуючи, що АТ «Укрнафта» експлуатує установки загальною потіжністю понад 70 МВт, то термін окупності знаходиться у проміжку 3-4 років, після чого обладнання генерує чисту економію на операційних витратах. Модернізація трубопроводів, хоч і має менш виражений миттєвий прибуток, є критично важливою для мінімізації екологічних загроз у довгостроковій перспективі. Розвиток відновлюваної енергетики наразі виступає фундаментом майбутньої декарбонізації, тоді як розробка кліматичної стратегії закладає основу для системних змін, ефект від яких проявиться з часом.

Отримані результати потребують кількісної оцінки ефективності впроваджених заходів.

Для оцінки ефективності впровадження сонячної електростанції було рохраховано обсяг генерації електроенергії. При встановленні потужності 17 кВт

та середньому річному виробітку 1200 кВт·год на 1 кВт встановленої потужності обсяг генерації становить:

$$E = 17 \cdot 1200 = 20400 \text{ кВт} \cdot \text{год} / \text{рік}$$

Середній тариф на електроенергію для компанії орієнтовно в межах 6 грн/кВт·год, то економія витрат може становити:

$$S = 20400 \cdot 6 = 122400 \text{ грн} / \text{рік}$$

Також спостерігається і екологічний ефект у вигляді скорочення непрямих викидів CO₂. Для оцінки скорочення непрямих викидів CO₂ використано середній коефіцієнт викидів електроенергії 0,4 кг CO₂/кВт·год, який застосовується для оцінки вуглецевого сліду електроспоживання.

$$\text{CO}_2 = 20400 \cdot 0,4 = 8160 \text{ кг CO}_2 / \text{рік}$$

Тому тут спостерігається зниження енергетичних витрат, скорочення вуглецевого сліду і формування позитивного ESG-іміджу, що прямо впливає на конкурентоспроможність.

Щодо когенераційних установок, то потрібно розрахувати річний виробіток електроенергії, враховуючи, що 8760 годин це максимальна к-сть годин роботи обладнання протягом року без врахування зупинок і 75% це коефіцієнт використання встановленої потужності із врахуванням зупинок обладнання, який становить:

$$E = 70 \cdot 8760 \cdot 0,75 = 459\,900 \text{ МВт} \cdot \text{год} / \text{рік} \text{ або } 459\,900\,000 \text{ кВт} \cdot \text{год} / \text{рік}$$

Тоді орієнтовна річна економія становить:

$$S = 459\,900 \cdot 6 = 2\,759\,400\,000 \text{ грн}$$

Також тут спостерігається екологічний ефект у вигляді зменшення споживання енергії з загальної мережі. І це дозволяє уникнути викидів CO₂ в обсязі:

$$M_{\text{CO}_2} = 459,900 \text{ МВт} \cdot \text{год} \cdot 0,5 \text{ т} / \text{МВт} \cdot \text{год} = 230\,000 \text{ тонн CO}_2 / \text{рік}$$

Тобто дана ініціатива забезпечує економічну вигоду у 2,76 млрд грн і значного екоефекту через запобігання викидам 230 000 тонн CO₂/рік і тому це дозволяє АТ «Укрнафта» знизити показник екологічної місткості виробництва.

Проведений кількісний аналіз підтверджує, що окермо екологічні заходи АТ «Укрнафта» вже наразі генерують, як економічний так і екологічний ефект. Однак

для повноцінного розуміння стратегічної цінності даних ініціатив потрібно оцінити їх кумулятивний вплив на стійкість бізнесу. Саме тому наступним етапом дослідження є інтегральна оцінка впливу екологізації на конкурентоспроможність підприємства та її спроможність залучати міжнародний капітал.

Вплив екологізації на конкурентоздатність реалізується через, перш за все, відкриття шляху до стратегічної співпраці з великими міжнародними фінансовими організаціями (МФО), такими як ЄБРР чи IFC. Для даних партнерів екологічна звітність і прозорість діяльності є критично важливими умовами, тому успішне впровадження екологічних ініціатив дозволяє підприємству залучати «зелені» кредити для покращення даного виду діяльності. Головна перевага тут полягає у вартості капіталу, тому щр відсоткові ставки за такими програмами є значно нижчі, ніж у комерційних банків, і це дає значний фінансовий ресурс для проведення модернізації та розвитку.

Крім того, впровадження енергозощадливих технологій, таких як когенераційних установок, прямо підвищує операційну ефективність, тому що використання супутного газу для власного виробництва електрики дає значно знизити собівартість видобутку нафти. І тому, ця енергонезалежність створює економічний резерв міцності і робить компанію більш стікою до різких коливань цін на енергію.

Також, значним впливом є готовність до норм European Green Deal та механізму CBAM, які будуть захищати АТ «Укрнафта» від майбутніх податкових обмежень при експорті до ЄС. Вчасна адаптація до екостандартів зменшує ризики штрафів і додаткових нарахувань за викиди.

Тому екозаходи перетворюються на стратегічну перевагу, яка зміцнює імідж АТ «Укрнафта» і гарантує довгострокову стабільність на мінливому ринку.

Для об'єктивної оцінки стратегічного розриву між поточним станом та світовими стандартами доцільно провести гар-аналіз, продемонстрований у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Gap-аналіз екологічного менеджменту АТ «Укрнафта»

Напрямок діяльності	Поточний стан АТ «Укрнафта»	Бажаний (світовий) рівень	Розрив (Gap)
Система контролю метану	Фрагментарний облік	Повноцінна LDAR-система (IoT)	Значний
Взаємодія з МФО	Разові консультації	Постійні кредитні лінії під ESG-проекти	Середній
Переробка нафтошламів	Передача підрядникам	Власна біотехнологічна переробка	Значний
ESG-звітність	Обмежена інформація	Повна звітність (GRI, TCFD, CDP)	Значний
Кліматичні ризики	На етапі формування	Science Based Targets, Net Zero	Значний

Джерело: складено автором на основі [73-76]

Даний аналіз демонструє значний потенціал для вдосконалення екоменеджменту АТ «Укрнафта». Виявлені розриви підтверджують, що перехід від локальних заходів до системної екологічної стратегії світового рівня є критичною умовою для отримання доступу до міжнародного фінансування. Тому подолання цих розривів дозволить підприємству дасть можливість не лише мінімувати екологічні ризики, а й перетворити екологічний менеджмент на інструмент фінансової стабільності та стійкості на ринку.

Для оцінки вже отриманих результатів після аналізу, доцільно прорахувати кількісний показник. Для цього розраховано інтегральний індекс, який поєднує прямий економічний ефект від енергозбереження з якісними змінами у взаємодії з МФО та ESG-прозорістю, зображений у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Розрахунок індексно-інтегрального показника конкурентоспроможності до та після впровадження заходів

Показник (хі)	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Нормалізоване значення	Вага (wi)	Внесок в індекс
Енергоефективність (когенерація)	Низька	Висока	0,85	0,35	0,2975
Доступ до фінансування МФО	Обмежений	Середній	0,65	0,25	0,1625
Технологічний контроль викидів	Базовий	Просунутий	0,75	0,20	0,1500
Рівень ESG-прозорості	Низький	Середній	0,50	0,20	0,1000
Інтегральний індекс (І)				1,00	0,7100

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для отримання фінального результату множиться оцінка кожного показника на його вагу та додаються отримані значення:

$$I = 0,85 * 0,35 + 0,65 * 0,25 + 0,75 * 0,2 + 0,5 * 0,2 = 0,71$$

Значення 0,71 за шкалою від 0 до 1 свідчить про високий рівень позитивного впливу екологічних заходів на конкурентоспроможність АТ «Укрнафта». Це означає те, що екологічні ініціативи вже зараз виконують роль не просто «витрат», а реального інструменту зміцнення позицій підприємства на ринку.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу діяльності АТ «Укрнафта» досліджено, що компанія займає провідні позиції на ринку нафтогазової галузі України і характеризується масштабною інфраструктурою, ресурсним потенціалом і розвиненою мережею АЗК. Компанія здійснює комплексну діяльність, яка вміщує видобуток нафти і газу, перероблю і реалізацію пального, супутні послуги, що забезпечує зміцнення позицій на ринку.

Аналіз фінансових показників за 2021-2025 рр. показав нестабільну, але загалом позитивну динаміку розвитку. Зокрема, чистий дохід від реалізації у 2025 році становив 99,6 млрд грн, а чистий прибуток – 5,6 млрд грн. Водночас у 2024-2025 роках спостерігалось уповільнення темпів зростання та погіршення окремих показників ефективності. Операційна маржа знизилася з 28,99% у 2023 році до 5,38% у 2025 році, а коефіцієнт покриття відсотків (ICR) – з 55,99 до 9,9 рази, що свідчить про зниження рівня фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Разом із тим інтегральний показник конкурентоспроможності склав 0,89, що характеризує достатньо високий рівень ринкових позицій АТ «Укрнафта» серед основних конкурентів.

Проведе дослідження дало зрозуміти, що конкурентоспроможність АТ «Укрнафта» формується не лише за рахунок фінансових показників і потенціалу виробництва, а і завдяки реалізації екологічних ініціатив і впровадженню принципів сталого розвитку. Підприємство приділяє увагу модернізації техніки,

впровадженню енергоефективних технологій, дотриманню міжнародних стандартів ISO, і також зменшення негативного впливу на довкілля.

У ході дослідження встановлено, що екологічні ініціативи позитивно впливають на екологічні та економічні результати компанії. Впровадження когенераційних установок дозволяє щорічно генерувати близько 459,9 тис. МВт•год електроенергії, забезпечуючи економічний ефект близько 2,76 млрд грн і скорочення викидів CO₂ на 230 тис. тонн. Сонячна електростанція потужністю 17 кВт зменшує непрямі викиди CO₂ на 8,16 тонн щороку. Інтегральний індекс впливу екологічних заходів на конкурентоспроможність становить 0,71, що свідчить про високий позитивний ефект екологізації підприємства.

Разом із тим, виявлено проблеми, пов'язані із високим вмістом викидів метану та накопичення нафтошламів у накопичувачах, які призводять до забруднення ґрунтів, підземних вод і атмосферного повітря.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив, що реалізація екологічних ініціатив є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» у сучасних умовах діяльності і тому, компанія має потенціал підвищити свою стійкість на ринку через впровадження нових ініціатив, які будуть спрямовані на подолання проблем, зазначених вище.

3 ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «УКРНАФТА» ЧЕРЕЗ РЕАЛІЗАЦІЮ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ

3.1 Розроблення проєкту екологічної модернізації виробничих процесів підприємства

Проведений аналіз у 2 розділі дав зрозуміти, що АТ «Укрнафта» уже ініціює низку екологічних заходів, але вони мають більш локальний характер і це не дозволяє комплексно вирішити проблеми компанії в контексті екологічного менеджменту. Провівши всебічний аналіз, було визначено, що найбільш гострими залишаються високий рівень витоків метану, значне накопичення небезпечних нафтошламів та недостатня ефективність їх переробки. Дане становище не лише має значний вплив на збільшення екологічних ризиків та збільшення витрат на сплату екологічних податків, а й негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах посилення вимог до ESG-стандартів, міжнародних зобов'язань України та очікувань інвесторів і споживачів.

У зв'язку з цим, об'єктивно запропонувати розробку впровадження системних заходів, які спрямовані на значне підвищення ефективності екологічного менеджменту, зменшення негативного впливу на довкілля і зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрнафта» на нафтовому ринку.

Основними напрямками екологічної модернізації виробничих процесів, що пропонуються до реалізації, є:

- 1) Впровадження сучасної системи контролю витоків метану на основі автоматичних датчиків (LDAR).
- 2) Запровадження біотехнологічної обробки нафтошламів методом landfarming із використанням спеціалізованих мікроорганізмів.

Дані заходи є взаємопов'язаними елементами єдиної системи екологічного менеджменту АТ «Укрнафта». Перший захід спрямований на запобігання і швидке

усунення викидів метану, а другий – на ефективну переробку вже накопичених небезпечних відходів (нафтошламів). Разом вони сформовують системний підхід, який включає як профілактику, так і наслідків негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище і це є важливим кроком, щоб забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність АТ «Укрнафта».

Сучасні умови функціонування нафтогазових компаній України характеризуються посиленням екологічних вимог до функціонування з боку держави, інвесторів, міжнародних партнерів. Метан, як один із основних парникових газів, пов'язаних із нафтогазовою діяльністю, належить до найбільш небезпечних викидів. За оцінками ІРСС, його потенціал глобального потепління метану у 28-30 разів перевищує вплив вуглекислого газу в рамках 100 останніх років [57]. Це підкреслює важливість посилення контролю над витокami метану та запровадження систем моніторингу в нафтогазовій промисловості. Більше половини даних викидів виникає через мікровитоки в обладнанні, тому без системного контролю такі витoki можуть залишитись непоміченими, і це, в результаті, призводить до ресурсних втрат, збільшення екологічного навантаження тощо.

Не менш загостреною проблемою є накопичення значних обсягів нафтошламів. Найбільш уживані методи їх утилізації (зазвичай захоронення або ж спалювання) є дорогим, небезпечним для довкілля і малоефективним, тому що не забезпечують повного розкладання вуглеводнів із вмістом токсинів та можуть спричинити забруднення ґрунтів та ґрунтових вод.

Дані заходи дозволять перейти від переважно реактивного підходу до проактивного управління ключовими екологічними аспектами. Їх реалізація відповідатиме принципам сталого розвитку, міжнародним стандартам ISO 14001, та стратегічним цілям АТ «Укрнафта» щодо підвищення екологічної безпеки виробництва. Також впровадження цих заходів сприятиме покращенню ESG-рейтингу компанії, підвищенню її інвестиційної привабливості та зміцненню конкурентних переваг на ринку.

Ініціатива 1. Впровадження системи контролю витоків метану на основі

автоматичних датчиків (LDAR).

Попередньо було сказано, що викиди метану є одним із найбільшим проблематичних аспектів АТ «Укрнафта». Такі проблеми виникають внаслідок природного зносу техніки, неналежних з'єднань, насправної арматури та іншого обладнання, яке використовується під час видобутку, підготовки нафти та газу і транспортування.

Тому доцільно впровадити Leak Detection and Repair (LDAR) із активним використанням сучасних автоматичних датчиків метану.

Система передбачає встановлення бездротових датчиків на основних потенційно небезпечних точках (ємності, трубопроводи, свердловини, компресорні станції). Ці датчики здійснюють постійний моніторинг концентрації метану. Коли йде перевищення допустимої межі, датчик автоматично робить сигнал про дану проблему, яка надходить до центральної системи контролю. І, в результаті, це дає можливість оперативно визначити місце витoku і направити ремонтну бригаду точно до його джерела.

Підхід є значно ефективнішим за традиційні періодичні перевірки, оскільки дозволяє охопити контролем велику кількість об'єктів в режимі реального часу, автоматично фіксувати дані, вчасно виявити загрози та спрогнозувати потенційні витoki. Подібні системи вже успішно функціонують у глобальних компаніях, таких як Shell і BP, які завдяки LDAR значно зменшили обсяги викидів метану і отримали суттєві економічні вигоди, що підтверджує доцільність впровадження схожої ініціативи в АТ «Укрнафта» [58 с.30-31; 59].

Ініціатива 2. Біотехнологічна обробка нафтошламів із використанням спеціалізованих мікроорганізмів (метод landfarming).

Для вирішення проблеми накопичення нафтошламів є недоцільним використовувати поширені методи їх утилізації, адже вони характеризуються високою вартістю, збільшенням викидів парникових газів та невисокою ефективністю остаточного знешкодження речовин із вмістом токсинів.

Тому доцільно запропонувати альтернативний та більш екологічно чистий варіант утилізації, а саме біотехнологічний метод landfarming. Суть методу

заключається в тому, що нафтошлам рівномірно розподіляється тонким шаром на підготовленому і гідроізолюваному майданчику і потім змішується з ґрунтом або ж розпушувачем, збагачується спеціальними біопрепаратами, які мають мікроорганізми, здатні розщеплювати нафтові забруднення. Цей майданчик регулярно перемішується для забезпечення доступу кисню і це активізує життєдіяльність бактерій.

Закордонний досвід підтверджує ефективність даного методу. Зокрема, в США на одному з майданчиків після змішування шламу з ґрунтом та внесення біопрепаратів концентрація вуглеводнів зменшилася майже втричі вже за 90 днів. У кращих кейсах досягалося зниження забруднення до 70% [60, 61].

В Україні цей метод ще не отримав широкого поширення на промислових підприємствах, але вже існують патенти на відповідні технології, які передбачають використання не тільки мікроорганізмів, а й сорбентів [62]. Також на ринку України вже доступні готові біопрепарати, які містять ефективність штами мікроорганізмів, які здатні розщеплювати нафтопродукти.

Запропонований проєкт передбачає не лише впровадження окремих екоініціатив, а й часткову модернізацію виробничих процесів АТ «Укрнафта» через об'єднання сучасних цифрових і біотехнологічних рішень у систему екологічного менеджменту компанії. У межах першої ініціативи планується модернізація системи екологічного контролю виробничої інфраструктури шляхом встановлення автоматизованих датчиків контролю із SCADA-системою. Така ініціатива дозволить перейти від періодичних ручних перевірок техніки до безперервного моніторингу в режимі реального часу. У результаті виробничий процес буде змінено в частині контролю технічного стану обладнання і реагування на аварійні ситуації, адже дана система буде фіксувати перевищення концентрації метану і передавати інформацію відповідним підрозділам для оперативного усунення проблеми.

Друга ініціатива передбачає модернізацію процесу поводження із нафтошламами шляхом переходу від традиційних методів (захоронення, спалювання) до очищення методом landfarming. У виробничий процес буде введено

відповідно підготовлені майданчики із покриттям, систему аерації та біопрепаратів. Після модернізації впроваджується циркулярна модель утилізації і тому виробничий процес доповнюється етапом біологічного відновлення, тобто нафтошлам розміщується на спецмайданчиках та протягом 2-6 місяців відходи перетворюються на інертний технозем, який надалі використовується для рекультивації власних промислових територій підприємства. Цей підхід дозволяє уникнути необхідності передачі на сторонню утилізацію у зменшує вуглецеві викиди, які пов'язані із транспортуванням на утилізацію.

Отже, запропоновані заходи мають чітку спрямованість і доповнюють один одного. Тому для їх успішної реалізації необхідно розробити детальний організаційний план і визначити чіткі етапи, терміни виконання, відповідальних осіб і ресурсів, який відображений у таблиці 3.1. Поетапне впровадження дозволить мінімізувати ризики для виробничої діяльності АТ «Укрнафта», провести випробування і визначити, який ефект має та, чи інша ініціатива.

Таблиця 3.1 – Етапи впровадження системи контролю витоків метану (LDAR)

№	Етап	Основні завдання	Необхідні інструменти та ресурси	Відповідальний підрозділ	Терміни реалізації
1	Підготовчий	Аудит обладнання, вибір пріоритетних точок, розробка ТЗ, тендер	Програмне забезпечення для моделювання	Департамент сталого розвитку та нефінансової звітності, Технічний департамент	3 місяці
2	Пілотне впровадження	Встановлення датчиків, налаштування системи, тестування	ІоТ-датчики, SCADA	Управління декарбонізації та енергоменеджменту, виробничі підрозділи	6 місяців
3	Масштабування	Поетапне оснащення основних об'єктів, інтеграція даних	Корпоративна платформа моніторингу	Технічний департамент, ІТ-відділ	10 місяців
4	Моніторинг та оптимізація	Аналіз ефективності, коригування алгоритмів, навчання персоналу	Аналітичне ПЗ, система звітності	Управління декарбонізації та енергоменеджменту, Департамент сталого розвитку та нефінансової звітності	Протягом та після масштабування

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропоновані етапи впровадження забезпечують перехід від технічної підготовки до масштабного функціонування даної системи LDAR. Особлива увага надається етапу «пілотне впровадження», який дозволить оцінити ефективність роботи датчиків у реальних умовах виробництва. І це, в свою чергу, дасть можливість адаптувати алгоритми реагування до діяльності АТ «Укрнафта».

Щодо другого заходу, то дана біотехнологічна обробка нафтошламів спрямована на зменшення накопичення нафтомістких відходів і зменшення екологічного навантаження на навколишнє середовище. Так як ефективність біологічного очищення значною мірою залежить від температурних умов та рівня біологічної активності, то реалізація проєкту має враховувати сезонний фактор. Етапи впровадження біотехнологічної обробки нафтошламів методом landfarming зображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження біотехнологічної обробки нафтошламів методом landfarming

№	Етап	Основні завдання	Необхідні інструменти та ресурси	Відповідальний підрозділ	Термін реалізації
1	Підготовчий	Аудит обсягів і складу шламу, вибір майданчиків, тестування біопрепаратів	Лабораторне обладнання, гідроізоляційні матеріали	Відділ декарбонізації та адаптації до зміни клімату, лабораторія	6 місяців
2	Апробаційний	Створення пілотного майданчика, внесення біопрепаратів, регулярний моніторинг	Біопрепарати, техніка для перемішування	Відділ декарбонізації та адаптації до зміни клімату, виробничі управління	5 місяців
3	Масштабування	Розширення площі майданчиків, регулярна переробка накопичених відходів	Спеціальна техніка, система постачання	Виробничі управління; Відділ управління енергоспоживанням	11 місяців
4	Моніторинг та оцінка	Лабораторний контроль, оцінка ефективності, рекультивация	Лабораторний аналіз, звітність	Відділ декарбонізації та адаптації до зміни клімату; Департамент сталого розвитку та нефінансової звітності, лабораторія	17 місяців

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для забезпечення системності та ефективного впровадження даних

ініціатив розроблено два окремих календарних планів реалізації проєкту. Структура календарного плану для системи LDAR відображає послідовність виконання основних етапів і тривалість робіт. Даний календарний план для ініціативи 1 продемонстровано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Календарний план впровадження системи LDAR

Етап	Період впровадження Червень 2026 – Грудень 2027																			
	2026 рік								2027 рік											
Рік	Місяць	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
1																				
2																				
3																				
4																				

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Даний план свідчить про те, що впровадження буде реалізовано протягом приблизно двох років. Цей термін є достатнім для тестування обладнання, інтеграції системи у виробничі процеси. Характерною ознакою даного плану є часткове перекриття етапів: наприклад, етапи 3 і 4 розпочинаються до завершення попередніх, що дозволяє скоротити загальний термін реалізації та забезпечити безперервність процесу.

Переходячи до календарного плану наступної ініціативи, то тут можна спостерігати дещо інший характер впровадження, адже тут відбувається врахування біологічних процесів та проведення постійного контролю екологічності на всіх етапах очищення нафтошламів. Календарний план зображений на рисунку 3.1.

Етап	2026				2027								2028															
	Вер	Жов	Лис	Гру	Січ	Лют	Бер	Кві	Тра	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Гру	Січ	Лют	Бер	Кві	Тра	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Гру
Підготовчий																												
Пілотне впровадження																												
Масштабування																												
Моніторинг та оцінка																												

Рисунок 3.1 – Календарний план впровадження біотехнологічної обробки нафтошламів методом landfarming

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Підготовчий етап, який триває 6 місяців і припадає на осінньо-зимовий період у 2026 р., дозволяє провести дослідження шламів та лабораторні тести, підготовка майданчиків. Запуск апробації у березні 2027 року синхронізований із весняним зростанням біологічної активності мікроорганізмів, що дозволяє максимально швидко розкласти забруднення вже в перший сезон. Подальше масштабування забезпечує підготовку нових потужностей до наступної весни і завершальний моніторинг до грудня 2028 року охоплює повний річний цикл для об'єктивної оцінки ефективності методу в різних кліматичних умовах.

Успішна реалізація заходів щодо підвищення екологічної ефективності АТ «Укрнафта» потребує не лише технологічного обґрунтування, а й формування комплексної системи організаційного та економічного забезпечення.

Тому для ефективного управління впровадженням даних ініціатив пропонується створити тимчасову робочу групу, до складу якої будуть входити представники ключових підрозділів, необхідних для роботи. Все ж загальну координацію та контроль за реалізацією доцільно покласти на Відділ управління декарбонізації та енергоменеджменту АТ «Укрнафта», яке вже функціонує в організаційній структурі підприємства.

Для чіткого розмежування зон відповідальності доцільно представити матрицю відповідальності RACI (див. таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця відповідальності RACI

Підрозділ Зона	Управління декарбонізації та енергоменеджменту	Технічний департамент	Виробничі управління	ІТ-відділ	Центральна лабораторія	Департамент сталого розвитку	Відділ закупівель	Юридичний відділ
LDAR (система контролю витоків метану)	A	R	C	R	I	C	C	I
Landfarming (біотехнологічна обробка нафтошламів)	A	C	R	I	R	C	R	C
Контроль виконання бюджету та витрат	R	I	I	-	-	C	C	I
Підготовка звітності та ESG-моніторинг	R	I	C	-	C	A	I	C
Закупівля обладнання та матеріалів	C	C	I	I	C	I	R	C
Навчання персоналу	C	R	C	I	C	C	-	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропонована матриця охоплює всі ключові аспекти реалізації ініціатив та визначає чітку роль кожного із задіяних підрозділів. Дана матриця допомагає уникнути дублювання функцій і забезпечить ефективну координацію на всіх етапах реалізації даних заходів та суміжних процесів.

Після визначення зон відповідальностей ключових підрозділів для заходів, доцільно проаналізувати кадрове забезпечення АТ «Укрнафта». Впровадження нових технологій потребує залучення як і вузькоспеціалізованих працівників, так і підвищення кваліфікації наявного персоналу в компанії.

Загальна кількість працівників налічує 106 осіб, серед яких 5 – це нові штатні працівники (див. таблиця 3.5). Основний акцент робиться на внутрішньому навчанні персоналу виробничих підрозділів.

Таблиця 3.5 – Кадрове забезпечення реалізації ініціатив системи LDAR і landfarming

Категорія персоналу	Кількість	Основні функції	Тип залучення	Заходи
Інженери з моніторингу метану	3	Контроль роботи LDAR, аналіз даних, реагування	Нові штатні посади	LDAR
Фахівці з біотехнологій	2	Контроль landfarming, моніторинг біопроцесу	Нові штатні посади	Landfarming
ESG-аналітики	2	Аналіз показників, підготовка звітності	Наявні в компанії	Обидва
Зовнішні консультанти/експерти	4	Налаштування систем, початкове навчання	Тимчасове залучення	Обидва
Працівники виробничих підрозділів	95	Щоденна робота з системами, збір даних	Внутрішнє навчання	Обидва
Всього	106	-	-	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Виходячи із цього, доцільно розрахувати фонд оплати праці, зображений в таблиці 3.6, враховуючи заплановані зміни.

Таблиця 3.6 – Витрати на кадрове забезпечення проєкту екологічної модернізації

Категорія персоналу	Кількість осіб	Середня ЗП на місяць, грн	Річні витрати на 1 працівника з урахуванням податків та доплат, грн	Загальні витрати на рік, тис. грн	Напрямок реалізації
Інженери з моніторингу метану	3	28 000	420 000	1 260	LDAR
Фахівці з біотехнологій	2	26 000	390 000	780	Landfarming
Працівники виробничих підрозділів (доплати та навчання)	95	+15% надбавка	-	2 850	Обидва заходи
Зовнішні консультанти та експерти	4	-	-	1 800	Обидва заходи
Всього витрат на персонал за рік	-	-	-	6 690	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та [63]

Дане кадрове забезпечення є оптимальним для проведення ефективних рішень. Створення лише 5 нових штатних працівників дозволяє зменшити

постійні витрати на оплату праці, в той самий час 95 працівників виробничих підрозділів після проходження навчання дає швидке впровадження заходів без значного збільшення штату. Загальний річний фонд оплати праці, пов'язаний з реалізацією проєкту, становить 6690 тис. грн, що дорівнює лише 0,076% від витрат на оплату праці АТ «Укрнафта» у 2025 році (8 793 547 тис. грн).

Визначення потреби у персоналу та визначення фонду оплати праці дозволяють перейти до комплексного формування бюджету. Оскільки дані ініціативи потребують, як і матеріального, так і технічного оснащення, то витрати є значними, тому виникає потреба проаналізувати фінансовий план щодо впровадження заходів. Загальний бюджет проєкту, сформований на основі календарних графіків та ресурсних потреб, представлений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Бюджет проєкту 2-х ініціатив на 2026-2028 роки

Стаття витрат	Обґрунтування	2026 рік	2027 рік	2028 рік	Всього, тис.грн	Частка, %
ІоТ-датчики (LDAR)	150 шт. по 9 000 грн	630	720	-	1 350	4,1%
SCADA-система та ПЗ	Ліцензія, інтеграція	850	75	75	1 000	3,1%
Біопрепарати	180 т по 35 000 грн	300	1 500	4 500	6 300	19,3%
Підготовка майданчиків	6 га (гідроізоляція)	1 500	700	800	3 000	9,2%
Оренда спецтехніки	Аерація, перемішування	350	650	800	1 800	5,5%
Витрати на персонал (ФОП)	З урахуванням залучення	2 650	6 690	5 880	15 220	46,7%
Тех. обслуговування LDAR	Сервіс системи	400	900	700	2 000	6,1%
Екологічний моніторинг (близько 200 досліджень)	Аналізи, аудит	500	1 200	1 400	3 100	9,5%
Консалтинг та навчання	95 осіб + супровід	400	100	-	500	1,5%
УСЬОГО		7 580	12 535	14 155	34 270	100%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та інформації, наданою АТ «Укрнафта»

Кожна із статей витрат проєкту розрахована з урахуванням виробничих потужностей АТ «Укрнафта», середніх цін на ринку та технологічних регламентів біоре mediaції.

1) Витрати на біопрепарати (6300 тис. грн).

Даний розрахунок базується на плановому обсязі нафтошламів, які накопичуються у 60-80 сверловинах [34]. При загальному обсязі 4000 тонн (10-12% від загального річного обсягу утворення шламів по всій компанії) і технологічної норми внесення біопрепаратів (4,5% згідно з міжнародною практикою біоаугментації 3-5% [66, с.103]), необхідна кількість препарату становить 180 тонн ($4000 \text{ т} \cdot 0,045$).

2) Витрати на підготовку майданчиків (3000 тис. грн).

Згідно з технологією Landfarming, для ефективної аерації шар розстилання шламу не повинен перевищувати 20-30 см. Це зумовлює потребу у 6 га підготовленої площі (1 га для пілотного етапу на 500-600 т та 5 га для масштабування на 3400 т). Витрати включають створення герметичного «екрану» (плівка + глина) для запобігання просочуванню нафтопродуктів у ґрунтові води.

3) Витрати на системи моніторингу LDAR (4350 тис. грн).

Кількість у 150 датчиків зумовлена покриттям найбільш критичних вузлів на об'єктах видобутку (фланцеві з'єднання, устя свердловин, дихальні клапани резервуарів та вузли сепарації нафти). Ціна 9000 грн за 1 за штуку відповідає середній вартості промислових і вибухозахищених датчиків із модулями для роботи у віддалених локаціях, радіус покриття якого становить від 10 до 15 км від одного об'єкту [64-65]. Також, додатково у бюджеті проєкту передбачено витрати на програмне забезпечення і технічне обслуговування, що дають повноцінне функціонування системи LDAR і враховані окремими статтями витрат у таблиці 3.7.

Також окремими статтями надаються витрати на екомоніторинг (3100 тис.грн), що охоплюють 200 лабораторних аналізів шламів, ґрунтів та повітря для сертифікації безпеки процесів. Стаття «Консалтинг та навчання» (500 тис.грн) передбачає оплату послуг профільних експертів з налаштування біопрепаратів і ІТ-систем, а також спеціалізовану підготовку 95 працівників для роботи з новими технологіями згідно з вимогами ESG-стандартів. Витрати на оренду спецтехніки (1800 тис.грн) передбачають залучення мобільних комплексів для аерації та

регулярного перемішування нафтошламу на майданчиках landfarming, що є критичним для доступу кисню до бактерій. Орендна модель обрана замість закупівлі власної техніки для мінімізації капітальних інвестицій на етапі масштабування проєкту.

Таким чином, загальні інвестиції у проєкт складають 34 270 тис.грн. Даний підхід відображає комплексність методу екологічної інноваційності підприємства, де кожна стаття витрат має технологічне обґрунтування. Динаміка фінансування за роками відповідає етапності впровадження (від встановлення моніторингового обладнання на об'єктах у 2026 році до масштабного очищення накопичених нафтошламів у 2028 році).

Враховуючи екологічний характер запропонованих ініціатив та їх ефект для довгострокової перспективи, для проєкту доцільно застосувати змішане фінансування (див. таблицю 3.8), адже саме така модель дозволить зменшити фінансове навантаження на компанію і в той же час забезпечить доступ до міжнародних програм підтримки екологічної модернізації промислових компаній.

Таблиця 3.8 – Джерела фінансування реалізації екологічних ініціатив

Джерело фінансування	Сума, тис. грн	Частка, %	Форма фінансування	Обґрунтування
Власні кошти АТ «Укрнафта»	20 562	60	Нерозподілений прибуток	Основне джерело фінансування проєкту
Пільгове фінансування міжнародних організацій (СБРР, ЄІБ)	10 281	30	«Зелений» кредит / грант	Підтримка екологічних та ESG-проєктів
Державні екологічні програми та фонди	3 427	10	Цільове екологічне фінансування	Підтримка природоохоронних заходів
Всього	34 270	100	-	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Основним джерелом фінансування проєкту пропонується визначити власні кошти АТ «Укрнафта», зокрема частину нерозподіленого прибутку, який, станом на 2025 рік, становив 20 409 563 тис.грн., а чистий прибуток – 5 599 141 тис.грн, тому загальний бюджет проєкту є фінансово прийнятний для компанії. В той же час, залучення пільгового фінансування міжнародних організацій є доцільним через екологічну спрямованість проєкту та його відповідність сучасним ESG-

принципам і кліматичним вимогам ЄС.

Після визначення структури варто забезпечити їх раціональний розподіл у часі, враховуючи календарний графік. Графік фінансування екологічного проєкту АТ «Укрнафта» відображений у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Графік фінансування проєкту екологічної модернізації АТ «Укрнафта»

Джерело фінансування	2026 рік	2027 рік	2028 рік	Всього
Власні кошти (тис. грн)	8 200	9 500	2 862	20 562
Пільгове фінансування (міжнародні організації) (тис.грн)	2 800	5 000	2 481	10 281
Державні програми (тис.грн)	1 300	1 500	627	3 427
Всього (тис.грн)	12 300	16 000	5 970	34 270

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У 2026 році найбільша частка витрат припадає на підготовчий етап та початок пілотного впровадження двох заходів. У 2027 році починається пік фінансування, тому що в цей проміжок відбувається активне масштабування двох ініціатив. І у 2028 році відбувається завершення масштабування, і тут основні витрати перепадають на моніторинг, лабораторний контроль.

Щоб уникнути як фінансових, так і технічних втрат, потрібно оцінити можливі ризики та запропонувати заходи щодо мінімізації ризиків. Доцільно розподілити ризики за декількома напрямками та побудувати карту ризиків. Можливі ризики: R1 = Біологічний ризик (неефективність мікроорганізмів у методі землеробства), R2 = Технічний ризик (відмова обладнання або збої системи LDAR), R3 = Фінансовий ризик (перевищення бюджету проєкту), R4 = Операційний ризик (опір персоналу новим технологіям), R5 = Екологічний ризик (вторинне забруднення під час землеробства), R6 = Регуляторний ризик (зміна законодавства). Карта ризиків відображена на рисунку 3.2.

Вплив	Високий	R5	R2, R3	R1
	Середній	R6	R4	
	Низький			
		Низька	Середня	Висока
		Ймовірність		

Рисунок 3.2 – Карта ризиків екологічного проєкту АТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Загалом можна спостерігати, що є як і загрозливі ризики, так і помірні, тому доцільно запропонувати відповідні превентивні заходи. Заходи щодо їх мінімізації відображені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Заходи мінімізації ризиків проєкту екологічної модернізації виробничих процесів

Ризик (позначення на карті)	Заходи мінімізації
Біологічний ризик (R1)	Лабораторне тестування кількох біопрепаратів, поетапне внесення, резервний варіант очищення
Технічний ризик (R2)	Пілотне тестування, гарантійне обслуговування, резервне обладнання
Фінансовий ризик (R3)	Резерв 8%, щомісячний фінансовий контроль, тендерні процедури
Операційний ризик (R4)	Навчання персоналу, мотиваційні програми, внутрішні комунікації
Екологічний ризик (R5)	Постійний лабораторний контроль, план реагування на надзвичайні ситуації
Регуляторний ризик (R6)	Моніторинг нормативної бази, консультації з юридичним відділом

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Найбільш критичними ризиками є ті, що пов'язані із біологічним, технічним і фінансовим аспектом. Водночас більшість ризиків знаходяться у жовтій і зеленій зонах, що вказує на прийнятний рівень ризику проєкту.

Невід'ємною складовою організаційного забезпечення проєкту є формування пакета супровідної документації. Кожен етап проєкту має бути підкріплений відповідними організаційно-розпорядчими документами.

Таблиця 3.11 – Перелік документів для реалізації проєкту екологічної модернізації АТ «Укрнафта»

Документ	На що спрямований
Наказ директора про створення робочої групи	Офіційне затвердження структури управління проєктом
Технічне завдання на закупівлю IoT-датчиків метану	Визначення технічних вимог до системи LDAR
Технічне завдання на закупівлю біопрепаратів	Визначення вимог до якості та обсягів біопрепаратів
Договори з постачальниками обладнання та матеріалів	Забезпечення закупівлі на конкурентних умовах
Технологічний регламент системи LDAR	Визначення порядку роботи з датчиками та реагування на витіки
Технологічний регламент методу landfarming	Визначення норм внесення біопрепаратів та контролю процесу
Програма виробничого екологічного контролю	Забезпечення відповідності вимогам екологічного законодавства
Звіти про виконання етапів проєкту	Моніторинг прогресу та підтвердження виконання робіт

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень та інформації, наданою АТ «Укрнафта»

Сформований перелік документів охоплює всі ключові аспекти реалізації проєкту, тому наявність повного пакету зможе мінімізувати правові ризики і забезпечити прозорість проєкту.

Таким чином, розроблені заходи щодо впровадження системи LDAR та біотехнологічної обробки нафтошламів методом Landfarming формують комплексну дорожню карту підвищення екологічної ефективності АТ «Укрнафта», яка є організаційно обґрунтованою, фінансово доступною та адаптованою до специфіки діяльності компанії.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності реалізації екологічного проєкту

З метою підвищення ефективності діяльності і зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрнафта» було запропоновано реалізацію проєкту екологічної модернізації, який поєднує 2 взаємопов'язуючих ініціатив, який дає, як природоохоронний, так і економічний ефект. Запропоновані ініціативи спрямовані

на скорочення виробничих втрат, підвищення конкурентоспроможност та рівня екологічної безпеки, а також оптимізацію витрат компанії. Тому, виникає потреба проведення економічного обґрунтування проєкту та визначення доцільності інвестування у його реалізацію.

Реалізація системи виявлення та усунення витоків метану (LDAR) спрямована на зменшення втрат товарного газу та скорочення екологічних платежів підприємства. Вихідними даними для розрахунку є обсяги викидів метану, які становлять від 2942 до 7355 т CH₄ на рік.

Обсяг скорочення витоків метану рахується за формулою:

$$Q_{\text{зек}} = E_{\text{CH}_4} * k \quad (3.1)$$

де: Q_{зек} – обсяг зекономленого метану, т/рік; E_{CH₄} – обсяг викидів метану, т/рік; k – коефіцієнт скорочення (0,4-0,7).

Обрахунок даного показника розміщується у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Обсяг скорочення витоків метану АТ «Укрнафта» після впровадження LDAR

Ефект	Розрахунок	Результат, тонн
Мінімальний	2942 * 0,4	1176,8
Найбільш імовірний	(2942+7355)/2	2830,7
Максимальний	7355*0,7	5148,5

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Для оцінки економічного ефекту здійснено перерахунок маси метану в об'єм природного газу, адже саме об'єм є базовою одиницею при розрахунку. Переведення відбувається за формулою:

$$V = Q * 1390 \quad (3.2)$$

де: 1390 м³ - об'єм метану в 1 тонні;

Отже:

Мінімум:

$$1176,8 * 1390 = 1\,635\,752 \text{ м}^3$$

Максимум:

$$5148,5 * 1390 = 7\,156\,415 \text{ м}^3$$

Найбільш імовірний:

$$2830,7 * 1390 = 3\,934\,673 \text{ м}^3$$

Вартість природного газу приймається на рівні 10 000 грн за 1000 м³, адже ця ціна прийнята як внутрішня розрахункова вартість газу для власних потреб підприємства. Грошова оцінка в такому випадку рахується як:

$$E_{\text{газ}} = \frac{V}{1000} * Ц \quad (3.3)$$

Результати розрахунків наведені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Розрахунок грошової оцінки збереженого газу після впровадження ініціативи

Ефект	Розрахунок	Результат, грн
Мінімальний	1635752/1000 * 10000	16357520
Найбільш ймовірний	3934673/1000 * 10000	39346730
Максимальний	7156415/1000 * 10000	71564150

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Також слід зазначити, що скорочення викидів метану призводить до зменшення екологічних платежів. Допускається, що економія становить 5-10% від базового рівня екологічних витрат, що становлять орієнтовно 32-64 млн грн, тоді економія становить приблизно 1,6 млн грн – 6,4 млн грн.

Тоді загальний економічний ефект від системи LDAR становить:

Мінімально: 16 357 520 грн + 1 600 000 грн = 17 957 520 грн

Максимально: 71 564 150 грн + 6 400 000 грн = 77 964 150 грн

Отримані результати свідчать, що впровадження системи LDAR забезпечує суттєве скорочення витоків метану в діапазоні від 1176,8 до 5148,5 т на рік. Це дозволяє зменшити втрати товарного газу та підвищити ефективність використання ресурсів підприємства. Грошова оцінка економічного ефекту показує, що найбільш імовірний результат становить в діапазоні 17,9-77,9 млн, що формує значний резерв для підвищення фінансової результативності діяльності АТ «Укрнафта». Таким чином, LDAR є економічно доцільним заходом, який поєднує екологічний та фінансовий ефект.

Другим напрямом екологічної модернізації є впровадження технології landfarming, яка дозволяє здійснювати переробку нафтошламів із вилученням нафтопродуктів та зменшенням витрат на їх утилізацію.

Згідно з даними, які розраховані у другому розділі, обсяг нафтошламів,

придатних до переробки, становить 17 000 т, а потенційний вміст нафтопродуктів – 10-15%.

Тоді фактичний обсяг вилучення визначається за формулою:

$$Q_{\text{реал}} = Q_{\text{потенц}} * k \quad (3.4)$$

Де: $Q_{\text{реал}}$ – фактичний обсяг вилучених нафтопродуктів, т; $Q_{\text{потенц}}$ – потенційний обсяг; k – коефіцієнт ефективності (0,6-0,8).

У реальних умовах неможливо вилучити 100% вуглеводнів, тому використовується коефіцієнт ефективності технології landfarming. За галузевими оцінками він становить 0,6-0,8, тобто від 60 до 80%.

Розрахунок фактичного обсягу вилучення нафтопродуктів продемонстрований у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Результати розрахунку фактичного обсягу вилучення нафтопродуктів після проведення ініціативи landfarming

Ефект	Розрахунок	Результат, тонн
Мінімально	$1700 * 0,6$	1020
Найбільш ймовірно	$((1700 + 2550)/2) * 0,7$	1487,5
Максимально	$2550 * 0,8$	2040

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Щоб розрахувати грошову оцінку реалізації вторинної сировини, потрібно взяти середню ринкову вартість нафти, що становить 18 000 грн/т і обрахувати за формулою:

$$E_{\text{реал}} = Q_{\text{реал}} * Ц \quad (3.5)$$

Тоді результати:

мінімум:

$$1020 * 18000 = 18\,360\,000 \text{ грн}$$

максимум:

$$2040 * 18000 = 36\,720\,000 \text{ грн}$$

найбільш імовірний:

$$1487,5 * 18000 = 26\,775\,000 \text{ грн}$$

Також слід зазначити, що нафтошлами потребують витрат на транспортування, зберігання тощо. Середні витрати в галузі становлять в проміжку від 800-1200 грн/т. Рахується за формулою:

$$E_{\text{утил}} = Q_{\text{шлам}} * C \quad (3.6)$$

Розрахунок:

мінімально:

$$17000 * 800 = 13\,600\,000 \text{ грн}$$

максимум:

$$17000 * 1200 = 20\,400\,000 \text{ грн}$$

найбільш імовірний:

$$17000 * 1000 = 17\,000\,000 \text{ грн}$$

Тоді загальний економічний ефект, який рахується, як сума економії на утилізацію та грошової оцінки, буде становити мінімально 31,9 млн грн та максимально 57,1 млн грн.

Результати розрахунків свідчать, що впровадження технології landfarming дозволяє забезпечити вилучення від 1020 до 2040 т нафтопродуктів із нафтошламів та їх подальшу реалізацію як вторинної сировини. Додатковий економічний ефект формується також за рахунок скорочення витрат на транспортування, зберігання та утилізацію відходів. Визначений проміжок сукупного ефекту, що підтверджує високу ефективність даного напрямку екологічної модернізації.

Підведені підсумки економічного ефекту від проєкту, який включає дві ініціативи, продемонстровано у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Зведена оцінка економічного ефекту проєкту екологічної модернізації виробничих процесів АТ «Укрнафта»

Сценарій	LDAR	landfarming	Разом, млн грн
Мінімальний	17,9	31,9	49,8
Максимальний	77,9	57,1	135

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отримані результати свідчать про високу економічну доцільність реалізації комплексного екологічного проєкту. Сукупний річний ефект може становити від 50 до 135 млн грн залежно від сценарію, що забезпечує не лише компенсацію інвестицій, але й формує додаткові конкурентні переваги підприємства.

Отриманий результат має безпосередній вплив на конкурентоспроможність,

адже визначений додатковий потік у розмірі 50-135 млн грн сприяє зростанню чистого прибутку компанії, що позитивно впливає на рентабельності діяльності АТ «Укрнафта». І в той же час, це підвищує фінансову стійкість компанії та її інвестиційну привабливість. Одночасно впровадження системи LDAR сприяє зменшенню втрат товарного газу і, відповідно, зниженню собівартості продукції, що посилює цінову конкурентоспроможність на ринку, а технологія landfarming забезпечує більш ефективне використання ресурсів за рахунок залучення вторинної сировини. Окремим результатом реалізації екологічного проєкту є формування та зміцнення позитивного екологічного іміджу АТ «Укрнафта». В умовах посилення вимог до ESG-принципів та зростання уваги інвесторів і суспільства до екологічної відповідальності бізнесу, впровадження сучасних екологічних технологій свідчить про перехід компанії до моделі сталого розвитку. Це сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів, покращенню репутації на внутрішньому та міжнародному ринках, і також створює додаткові конкурентні переваги. У довгостроковій перспективі зміцнення екологічного іміджу підвищує інвестиційну привабливість підприємства та полегшує доступ до міжнародного фінансування.

Для наступних досліджень впливу даного проєкту на фінансове становище компанії, доцільно використати середній сукупний ефект, який становить 86,6 млн грн.

З метою оцінки впливу запропонованого екологічного проєкту на фінансові результати діяльності АТ «Укрнафта» доцільно розробити прогнозування основних фінансових показників компанії. Прогноз здійснюється на 2026-2029 роки та методом середніх темпів зростання. Це дозволяє оцінити як базову динаміку розвитку компанії, так і можливий приріст фінансових результатів за рахунок впровадження екозаходів.

Середній темп зростання рахується як:

$$T_{\text{ср}} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (3.7)$$

Де: y_1 – початкове значення показника; y_n – кінцеве значення; n – кількість періодів.

Прогноз рахується за формулою:

$$y_{t+1} = y_t * T_{cp} \quad (3.8)$$

Розрахунок прогнозу проводиться на прикладі чистого доходу від реалізації продукції на 2026 рік:

Середній темп зростання:

$$T_{cp} = \sqrt[3-1]{\frac{99586714}{95169397}} \approx 1,023$$

Тоді прогноз на 2026 рік становить:

$$y_{2026} = 1,023 * 99586714 = 101871674,5 \text{ тис.грн}$$

Таким чином проводяться і наступні обрахунки для інших показників. Сформований прогноз розміщений у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Динаміка та прогноз основних фінансових показників АТ «Укрнафта» за 2025 рік, I півріччя 2026 року та прогноз на 2027-2029 роки

Стаття	T_{cp}	2025	2026	2027	2028
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1,023	99586714	101871674,5	104209062,1	106 600 080
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1,340	80222529	107489136,8	144023314,6	192 974 990
Валовий прибуток	0,619	19364185	11992767,7	7427448,0	4 600 021
Інші операційні доходи	0,498	717381	357053,3	177711,8	88 450
Адміністративні витрати	1,413	4077314	5760112,8	8137440,3	11 495 944
Витрати на збут	1,052	7470511	7860396,6	8270630,3	8 702 274
Інші операційні витрати	0,432	3178276	1374095,1	594075,9	256 843
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	0,441	5355465	2359665,9	1039690,0	458 097
Інші фінансові доходи	0,884	1677092	1482248,5	1310041,8	1 157 842
Фінансові витрати	1,048	540851	566658,8	593698,1	622 028
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток/Збиток	0,471	6491706	3058769,1	1441234,2	679 082
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0,398	-892565	-355005,3	-141198,4	-56 160
Чистий фінансовий результат: Прибуток/Збиток	0,487	5599141	2727362,9	1328508,9	647 122

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності АТ «Укрнафта»

Отримані результати прогнозування фінансових показників АТ «Укрнафта» свідчать про наявність негативної тенденції у розвитку компанії. Незважаючи на

зростання чистого доходу, спостерігається суттєве збільшення собівартості, яке призводить до поступового зниження валового прибутку компанії.

Крім того, негативний вплив чинять зростання адміністративних витрат і витрат на збут, що в сукупності формує тенденцію до зменшення фінансового результату від операційної діяльності.

Тому, базовий прогноз без врахування проєкту підтверджує необхідність впровадити заходи, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності АТ «Укрнафта», зниження витрат та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

З метою усунення виявлених проблем і забезпечення зростання фін.результатів доцільним є врахування ефекту від запропонованого екопроєкту. Слід зазначити, що доцільно розбити економічний ефект від проєкту (86,6 млн грн) на 60%, які перепадають на собівартість (через зменшення втрат ресурсів і зменшення витрат на утилізацію) та 40% - на прибуток. Чистий фінансовий результат після впровадження проєкту розраховано не шляхом прямого додавання ефекту, а на основі зміни валового прибутку внаслідок зниження собівартості продукції. Подальше формування чистого прибутку здійснюється відповідно до базової структури витрат підприємства (адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні та фінансові витрати), прийнятої за прогнозом. Економічний ефект при цьому реалізується зі зростанням відповідно календарному графіку: у 2026 році – на рівні 40% від повного річного ефекту, у 2027 – 80%, починаючи з 2028 – 100% Зміни після впровадження продемонстровані у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Зведена оцінка впливу проєкту екологічної модернізації на фінансові показники АТ «Укрнафта»

Рік	Показник	До впровадження проєкту	Ефект (+/-)	Після впровадження проєкту
2026	Собівартість реалізованої продукції.тис.грн	107 489 137	-20 784 000	86 705 137
	Валовий прибуток, тис.грн	11 992 768	+20 784 000	32 776 768
	Чистий прибуток, тис.грн	2 727 363	+6 744 637	9 472 000
2027	Собівартість реалізованої продукції.тис.грн	144 023 315	-41 568 000	102 455 315
	Валовий прибуток, тис.грн	7 427 448	+41 568 000	48 995 448
	Чистий прибуток, тис.грн	1 328 509	+12 831 491	14 160 000

Закінчення таблиці 3.17

2028	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	192 974 990	-51 960 000	141 014 990
	Валовий прибуток, тис.грн	4 600 021	+51 960 000	56 560 021
	Чистий прибуток, тис.грн	647 122	+15 702 878	16 350 000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованого екологічного проєкту має суттєвий позитивний вплив на фінансові результати компанії. Основний ефект досягається за рахунок зниження собівартості продукції, що безпосередньо дає зростання валового прибутку. Для наочності розроблений графік змін, який зображений на рисунку 3.3.

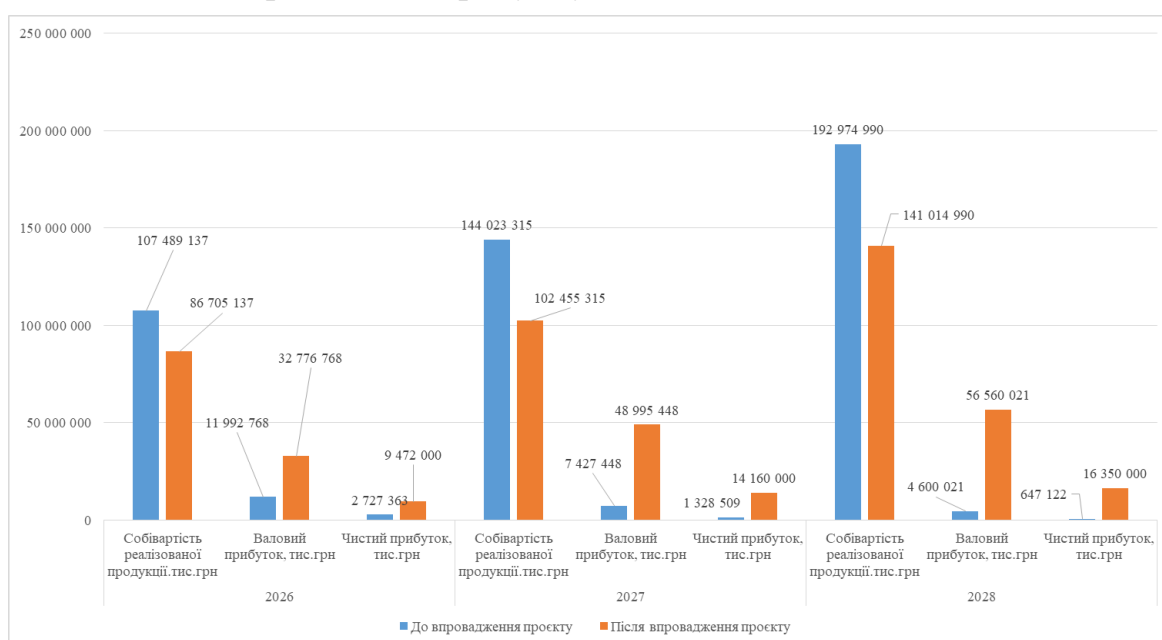


Рисунок 3.3 – Вплив реалізації екологічного проєкту на прогностичні фінансові показники АТ «Укрнафта» у 2026-2028 рр.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У 2026-2028 роках спостерігається поступове посилення ефекту від проєкту, що відображається у збільшенні обсягу економії витрат від 20,8 млн грн до 51,96 млн грн. Запропонований проєкт дозволяє компенсувати негативні тенденції базового прогнозу та забезпечити зростання прибутковості підприємства.

Підвищення валового прибутку сприяє покращенню чистого фінансового результату, який у 2028 році суттєво перевищує базовий рівень. Це підтверджує ефективність проєкту та його позитивний вплив на фінансовий стан і конкурентоспроможність АТ Укрнафта.

Для розуміння того, як зміниться конкурентоспроможність АТ «Укрнафта», доцільно розробити їх прогноз «без» та «з» врахуванням впровадження екопроєкту. Прогноз здійснювався за допомогою методу трендової екстраполяції, який має вигляд:

$$Y_x = a + bx \quad (3.9)$$

На прикладі ICR:

$$b = \frac{3 \cdot 160,09 - 6 \cdot 103,09}{3 \cdot 14 - 6^2} = -23,045$$

$$a = \frac{103,09 - (-23,045 \cdot 6)}{3} = 80,453$$

Тоді рівняння тренду:

$$y = 80,4533 - 23,045x$$

Розрахунок для 2026 року:

$$80,4533 - 23,045 \cdot 4 = -11,73$$

Так само проводиться і наступний розрахунок, але із особисті рівнянням тренду. Результати обрахунку наведені у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Базові та прогнозні показники конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» у 2023-2028 рр. без врахування впровадження екопроєкту

Показник	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Операційна маржа (EBIT margin), %	28,99	16,43	5,38	-6,20	-17,70	-29,20
Коефіцієнт покриття відсотків (ICR)	55,99	37,2	9,9	-11,73	-34,77	-57,82
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5191,44	5558,46	5085,37	5020	4955	4890
Фондовіддача, грн/грн	5,6	1,11	2,85	1,60	0,35	-0,90
ROA	0,361	0,195	0,057	-0,06	-0,18	-0,30
ROS	0,248	0,156	0,056	-0,03	-0,12	-0,21
ROE	0,8	0,328	0,087	-0,18	-0,45	-0,72

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отримані результати свідчать про формування стійкої негативної тенденції розвитку підприємства в умовах збереження існуючих підходів до управління та відсутності стратегічних змін, що, в свою чергу, впливає на конкурентоспроможність. Тому, щоб уникнути цього наслідку, доцільно вводити даний проєкт, в результаті якого можна спостерігати, що система LDAR дозволяє зменшити втрати метану, а технологія landfarming – скоротити витрати на

утилізацію відходів. Це знижує собівартість діяльності, що веде до зростання операційного прибутку. Порівняння прогностичних показників конкурентоспроможності без впровадження та з впровадженням екологічних ініціатив зображений у таблиці 3.19

Таблиця 3.19 – Прогностичні показники конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» після впровадження проєкту екологічної модернізації

Показник	Приклад обчислення для 2026 року	2026	2027	2028
EBIT margin, %	EBIT / Дохід = 17 782 163 / 101 871 675	17,45	30,7	33,9
ROS	Чистий прибуток / Дохід = 9 472 000 / 101 871 675	0,093	0,136	0,153
ROA	Чистий прибуток / Активи = 9 472 000 / 116 492 859	0,081	0,106	0,109
ROE	Чистий прибуток / Власний капітал = 9 472 000 / 82 915 492	0,114	0,141	0,139
ICR	EBIT / Фінансові витрати = 17 782 163 / 566 659	31,4	53,9	58

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження проєкту екологічної модернізації має суттєвий позитивний вплив на фінансові результати та конкурентоспроможність АТ «Укрнафта». Основний ефект досягається за рахунок зниження собівартості продукції, що забезпечує зростання операційного прибутку (EBIT) та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Після впровадження проєкту показник операційної рентабельності переходить із від’ємних значень до рівня 17-34% у 2026-2028 роках, що свідчить про відновлення прибутковості підприємства. Одночасно коефіцієнт покриття відсотків (ICR) зростає до 31-58, що підтверджує значне покращення фінансової стійкості та здатності підприємства обслуговувати свої зобов’язання.

Отже, реалізація проєкту дозволяє не лише компенсувати негативні тенденції базового прогнозу, але й забезпечити стійке зростання фінансових результатів, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Окрім фінансових результатів, важливим є також оцінка ефективності

екологічного проєкту, який виступає ключовим чинником зниження витрат підприємства. Ключовим є вплив проєкту на екологічну складову. Враховуючи, що за результатами бенчмаркінгу цей показник був одним із найслабших, його покращення дозволяє зменшити відставання від конкурентів та підвищити відповідність сучасним екологічним вимогам, що визначені у PESTEL-аналізі.

Саме тому доцільно обрахувати коефіцієнт екологічної ефективності за формулою:

$$K_{eco} = \frac{\text{Інвестиції в проєкт}}{\text{Економія від проєкту}} \quad (3.10)$$

До впровадження екологічного проєкту економічний ефект від екологічних заходів був відсутній, у зв'язку з чим коефіцієнт екологічної ефективності дорівнює нулю. Після реалізації проєкту спостерігається його суттєве зростання, і в результаті у 2026 році $20\,784 / 34\,270 = 0,61$; для 2027 року 1,21 і для 2028 року – 1,52.

Результати розрахунку коефіцієнта екологічної ефективності свідчать, що реалізація проєкту забезпечує скорочення витрат підприємства. У 2026 році на кожну вкладену гривню припадає 0,61 грн економії, тоді як у 2027 році значення показника перевищує одиницю, що вказує на досягнення окупності проєкту. У 2028 році коефіцієнт зростає до 1,52 грн економії на 1 грн інвестицій, і це підтверджує високий рівень ефективності екологічної модернізації та її позитивний вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З позиції матриці БКГ, реалізація проєкту безпосередньо впливає на розвиток напрямку «екологічні ініціативи», який раніше був віднесений до категорії «знаки питання». За рахунок інвестування та підвищення ефективності цей напрям має потенціал переходу до категорії «зірок», що означає формування нового драйвера зростання підприємства та посилення його стратегічних позицій.

Тому, підвищення конкурентоспроможності відбувається через покращення конкретних показників діяльності: зниження витрат забезпечує зростання прибутковості, підвищення ефективності ресурсів – зростання рентабельності, а розвиток екологічного напрямку – зміцнення ринкових позицій.

В результаті проведених досліджень АТ «Укрнафта» матиме підвищення інтегрального показника, перерахунок якого зображений у таблиці 3.20.

Таблиця 3.20 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» після впровадження проєкту

Показник	Нормоване значення	Вага	Добуток
Ціна	1,00	0,1	0,1
К-сть АЗК	1,00	0,1	0,1
Частка	1,00	0,15	0,15
Якість	1,00	0,15	0,15
Сервіс	0,8	0,15	0,12
Послуги	0,8	0,1	0,08
Екологія	0,9	0,15	0,135
Імідж	1,00	0,1	0,1
Сума	-	1	0,935

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отже, за рахунок впровадження екологічних ініціатив системи LDAR та landfarming, показник «Екологія» зможе піднятися із рівня 0,6 до 0,9, що в свою чергу підвищить загальний інтегральний показник конкурентоспроможності із 0,89 до 0,935. Це свідчить про покращення позицій компанії на ринку та зміцнення її конкурентних переваг.

З метою оцінки впливу запропонованого екологічного проєкту на стратегічну позицію АТ «Укрнафта» доцільним є проведення повторного SPACE-аналізу з урахуванням прогнозованих змін фінансових та конкурентних показників підприємства після впровадження системи LDAR та технології landfarming. Результати продемонстровані у таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 – Оцінка зміни стратегічної позиції АТ «Укрнафта» після впровадження екологічного проєкту модернізації

Показник	До впровадження	Після впровадження	Причина змін
FS – фінансова сила	3,6	4,4	зростання прибутковості та економії витрат
CA – конкурентні переваги	3,2	2,4	покращення екологічного іміджу, ESG
IS – привабливість галузі	5,2	5,2	суттєво не змінюється
ES – стабільність середовища	4	3,2	зниження екологічних ризиків

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Повторне проведення аналізу дав такі координати:

$$X = 5,2 - 2,4 = 2,8$$

$$Y = 4,4 - 3,2 = 1,2$$

Найбільший вплив спостерігається у квадранті фінансової сили, адже спостерігається вплив запропонованого проєкту на фінансові показники АТ «Укрнафта». Собівартість реалізованої продукції зменшується за рахунок скорочення витрат на транспортування нафтошламів, їх утилізацію і скорочення витрат на викиди метану. Чистий прибуток також збільшується протягом всіх років і у 2028 році становить 16 350 000 тис.грн після впровадження проєкту (з прогнозованих 647 112 тис.грн). Операційна рентабельність також зростає із від'ємних значень до 33,9%, і коефіцієнт покриття зростає до 58, що свідчить про суттєве зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності компанії.

Результати повторного SPACE-аналізу свідчать, що впровадження проєкту екологічної модернізації позитивно впливає на стратегічну позицію АТ «Укрнафта». Після реалізації ініціатив підприємство переходить від конкурентного до агресивного типу стратегії, що характеризується посиленням фінансової стійкості, покращенням конкурентних переваг та зниженням екологічних ризиків.

Для оцінки ефективності інвестиційного проєкту екологічної модернізації в АТ «Укрнафта» ставку дисконтування визначено із використанням кумулятивного методу, який враховує безризикову ставку доходності, премію за ризик інвестування та прогнозований рівень інфляції. Розрахунок ставки дисконту здійснюється за формулою:

$$r = r_f + r_p + I \quad (3.11)$$

де r – ставка дисконтування; r_f – безризикова ставка доходності; r_p – премія за ризик інвестування; I – очікуваний рівень інфляції.

Як безризикову ставку використано значення індексу UIRD (Ukrainian Index of Retail Deposit Rates) – одного з основних орієнтирів вартості ресурсів у гривні. Станом на 14 травня 2026 року середня дохідність річних депозитів прогнозується 13,93%, що й прийнято за безризикову ставку [76]. Інфляція також пришвидшується, і станом на квітень 2026 року, за оцінками НБУ, прогнозується

до кінця року у розмір 7,5% [77]. Премії за ризик зображені у таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 – Оцінка компонентів премії за ризик для інвестиційного проєкту екологічної модернізації

Група ризиків	Оцінка (%) (Оптимістичний)	Оцінка (%) (Базовий)	Оцінка (%) (Песимістичний)	Обґрунтування
Технологічні ризики	1,0	1,5	2,0	Ризики впровадження та експлуатації природоохоронного обладнання
Організаційні ризики	0,5	1,0	1,5	Ризики управління проєктом і дотримання термінів
Екологічні ризики	0,5	1,0	1,5	Ризик недосягнення екологічного ефекту та додаткових витрат
Комерційні ризики	0,5	1,0	1,5	Ризики зміни вартості обслуговування та економічного ефекту
Політичні та регуляторні ризики	1,0	1,5	2,0	Регуляторні ризики (законодавство, податки)
Воєнні ризики	1,0	2,0	3,0	Макроекономічні та воєнні ризики
Сумарна премія за ризик	4,5	8,0	11,5	Сумарна оцінка ризиків проєкту

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Тоді ставки дисконтування за сценаріями становитимуть:

оптимістичний сценарій:

$$r=13,93+4,5+7,5=25,93\%$$

базовий сценарій:

$$r=13,93+8,0+7,5=29,43\%$$

песимістичний сценарій:

$$r=13,93+11,5+7,5=32,93\%$$

1) Чиста теперішня вартість (NPV) – показує, наскільки проєкт збільшить вартість компанії в поточних грошах і рахується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.12)$$

Для проєкту буде розрахунок проводитись із ставкою дисконту 18%. Результати відображені у таблиці 3.23.

Таблиця 3.23 – Розрахунок суми дисконтованих надходжень в період із 2026 по 2030 рік за трьома сценаріями

Рік	CF, тис. грн	Дискон тний множн ик (опт.)	Дисконто ваний потік (опт.), тис. грн	Дискон тний множни к (баз.)	Дисконто ваний потік (баз.), тис. грн	Дискон тний множни к (пес.)	Дисконтован ий потік (пес.), тис. грн
2026	22 340	0,7941	17 740	0,7726	17 259	0,7523	16 806
2027	53 280	0,6306	33 597	0,5969	31 802	0,5659	30 152
2028	80 630	0,5008	40 376	0,4612	37 191	0,4259	34 341
2029	86 600	0,3977	34 441	0,3564	30 864	0,3205	27 757
2030	86 600	0,3159	27 357	0,2755	23 853	0,2412	20 886
Сума дисконт ованих надходж ень	—	—	153 511	—	140 969	—	129 942

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Тоді чиста теперішня вартість проєкту:

оптимістичний сценарій:

$$NPV=153\,511-34\,270=119\,241 \text{ тис. грн}$$

базовий сценарій:

$$NPV=140\,969-34\,270=106\,699 \text{ тис. грн}$$

песимістичний сценарій:

$$NPV=129\,942-34\,270=95\,672 \text{ тис. грн}$$

2) Внутрішня норма прибуковості (IRR) – показує очікувану прибутковість інвестицій у відсотках. При врахуванні дисконтованих грошових потоків внутрішня норма прибуковості значно перевищує ставки дисконтування в різних трьох сценаріях, що підтверджує високу прибутковість проєкту і становить близько 119%.

3) Індекс рентабельності інвестицій (PI) – показує, скільки гривень приведених доходів приносить кожна вкладена гривня і обраховується за формулою:

$$PI = \frac{\text{Сума дисконтованих грошових надходжень}}{I_0} \quad (3.13)$$

$$\text{Оптимістичний: } PI = 153\,511 / 34\,270 \approx 4,48$$

$$\text{Базовий: } PI = 140\,969 / 34\,270 \approx 4,11$$

Песимістичний: $PI = 129\,942 / 34\,270 \approx 3,79$

4) Дисконтований термін окупності – це період часу, протягом якого кумулятивна сума дисконтованих грошових потоків повністю компенсує здійснені інвестиції.

Кумулятивний дисконтований потік розраховується для того, щоб показати, на якому етапі реалізації проекту сукупні дисконтовані надходження покривають початкові інвестиції. Розрахунок відображений у таблиці 3.24 за базовим сценарієм.

Таблиця 3.24 – Розрахунок дисконтованого терміну окупності проекту екологічної модернізації за трьома сценаріями, 2026-2030 рр.

Рік	Оптимістичний сценарій		Базовий сценарій		Песимістичний сценарій	
	Дисконтований CF (опт.), тис. грн	Кумулятивний потік (опт.)	Дисконтований CF (баз.), тис. грн	Кумулятивний потік (баз.)	Дисконтований CF (пес.), тис. грн	Кумулятивний потік (пес.)
Початок (0)	-34 270	-34 270	-34 270	-34 270	-34 270	-34 270
2026	17 740	-16 530	17 259	-17 011	16 806	-17 464
2027	33 597	17 067	31 802	14 791	30 152	12 688
2028	40 376	57 443	37 191	51 982	34 341	47 029
2029	34 441	91 884	30 864	82 846	27 757	74 786
2030	27 357	119 241	23 853	106 699	20 886	95 672

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Можна побачити, що станом на 2027 рік проект вже окупиться у всіх випадках, тому рахується дробова частина для 2027 року:

оптимістичний сценарій:

$$16\,530 / 33\,597 \approx 0,49$$

базовий сценарій:

$$17\,011 / 31\,802 \approx 0,53$$

песимістичний сценарій:

$$17\,464 / 30\,152 \approx 0,58$$

Тоді дисконтований термін окупності становить: $1 + 0,49 = 1,49$ років, $1 + 0,53 = 1,53$ років, $1 + 0,58 = 1,58$, тобто приблизно 1 рік 6 місяців – 1 рік 7 місяців.

Проведений аналіз підтверджує високу економічну ефективність проекту. Додатні та високі значення показників свідчать про прибутковість і фінансову

доцільність проєкту. Водночас, термін окупності достатньо невисокий, враховуючи специфіку проєкту, і це підтверджує швидке повернення інвестицій та низький рівень ризику.

Висновки до розділу 3

У розділі було розроблено та обґрунтовано комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» через реалізацію екологічних ініціатив. Запропоновано два логічно пов'язаних заходи: впровадження системи контролю витоків метану на основі LDAR та біотехнологічну переробку нафтошламів методом landfarming, загальний обсяг інвестицій яких становить 34 270 тис. грн на 2026-2028 роки.

Очікуваний економічний ефект від реалізації заходів коливається від 49,8 млн грн (мінімум) до 135 млн грн (максимум), з найбільш імовірним рівнем 86,6 млн грн на рік. Проєкт є економічно доцільним, адже має позитивні показники, такі як NPV та PI при можливих сценаріях, а також відносно не довгий термін окупності, що становить приблизно 1 рік 6 місяців при базовому сценарії.

Впровадження проєкту також забезпечує суттєве покращення фінансових результатів компанії. У 2028 році чистий прибуток після реалізації проєкту зросте до 16,35 млн грн порівняно з 0,65 млн грн за базовим прогнозом без проєкту. Операційна маржа (EBIT margin) перейде з від'ємних значень (-6,2% у 2026 році без проєкту) до позитивних 17,45% у 2026 році та 33,9% у 2028 році.

Коефіцієнт екологічної ефективності проєкту вже у 2026 році складе 0,61, а у 2028 році зросте до 1,52, що свідчить про швидку окупність і високу віддачу від екологічних інвестицій. Завдяки реалізації проєкту інтегральний показник конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» зросте з 0,89 до 0,935.

Також слід відзначити прогнозований вплив проєкту на динаміку доходів і прибутковості підприємства. Згідно з розрахунками, чистий дохід від реалізації продукції зросте з 101,9 млрд грн у 2026 році до 106,6 млрд грн у 2028 році, що свідчить про стабільну позитивну тенденцію розвитку діяльності компанії.

Водночас чистий фінансовий результат демонструє більш суттєве покращення, адже після впровадження екологічного проєкту він зросте до 9,47 млрд грн у 2026 році, 14,16 млрд грн у 2027 році та до 16,35 млрд грн у 2028 році, тоді як у базовому сценарії без реалізації заходів очікується лише 2,73 млрд грн у 2026 році та 647 112 тис.грн грн у 2028 році.

Тому, запропонований проєкт, який вміщує дві екологічні ініціативи, стає потужним стратегічним кроком одночасного підвищення екологічної безпеки та ринкової конкурентоспроможності АТ «Укрнафта».

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах реалізації екологічних ініціатив сталого розвитку на прикладі одного з найбільших підприємств нафтогазової галузі України – АТ «Укрнафта».

У першому розділі систематизовано сутність конкурентоспроможності як комплексної динамічної характеристики, що відображає здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, створювати вищу споживчу цінність та забезпечувати стійкі ринкові позиції в довгостроковій перспективі. Обґрунтовано, що в сучасних умовах одним із найперспективніших напрямів посилення конкурентних переваг є інтеграція принципів сталого розвитку, зокрема через реалізацію екологічних ініціатив. Розкрито зміст, класифікацію, принципи та інструменти таких ініціатив, а також запропоновано комбінований методологічний підхід (традиційні методи аналізу в поєднанні з ESG-інструментами та індексно-інтегральним методом) до оцінки їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності АТ «Укрнафта». Компанія є лідером нафтогазової галузі України, володіє мережею 662 АЗК, 86 спеціальними дозволами на видобуток та ліцензійними ділянками площею 8540 км². Аналіз фінансових результатів за 2021–2025 роки виявив нестабільну динаміку розвитку: чистий дохід від реалізації у 2025 році склав 99 586 714 тис. грн, а чистий прибуток – 5 599 141 тис. грн. Водночас спостерігається суттєве уповільнення темпів зростання та погіршення ефективності: операційна маржа знизилася з 28,99 % у 2023 році до 5,38 % у 2025 році, рентабельність активів (ROA) – з 0,361 до 0,057, рентабельність власного капіталу (ROE) – з 0,8 до 0,087, а коефіцієнт покриття відсотків (ICR) зменшився з 55,99 до 9,9. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства за результатами бенчмаркінгу склав 0,89.

Позитивним аспектом діяльності є вже реалізовані екологічні ініціативи:

когенераційні установки генерують 459,9 тис. МВт·год електроенергії на рік з економічним ефектом 2 760 000 тис. грн та скороченням викидів CO₂ на 230 тис. тонн щорічно. Інтегральний індекс впливу вже впроваджених екологічних заходів на конкурентоспроможність становить 0,71. Однак залишаються критичні невирішені проблеми – високий рівень викидів метану та значні обсяги накопичених нафтошламів, які створюють додаткові екологічні та фінансові ризики.

У третьому розділі розроблено та економічно обґрунтовано конкретні заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрнафта» через екологічну модернізацію виробничих процесів. Запропоновано два взаємопов’язані проєкти: впровадження системи Leak Detection and Repair (LDAR) для контролю витоків метану та біотехнологічну переробку нафтошламів методом landfarming. Загальний обсяг інвестицій на 2026-2028 роки становить 34 270 тис. грн.

Розраховано, що реалізація проєкту забезпечить річний економічний ефект у межах 49 800-135 000 тис. грн (найімовірніше – 86 600 тис. грн). Дисконтований термін окупності становить близько 1,5 року, чиста теперішня вартість (NPV) у базовому сценарії – 106 699 тис. грн, індекс рентабельності інвестицій (PI) – 4,11. Впровадження заходів дозволить суттєво покращити фінансові результати: у 2028 році чистий прибуток зросте до 16 350 000 тис. грн (порівняно з 647 122 тис. грн за базовим прогнозом без проєкту), операційна маржа – до 33,9 %. Інтегральний показник конкурентоспроможності підвищиться з 0,89 до 0,935. За результатами SPACE-аналізу стратегічна позиція підприємства перейде від конкурентної до агресивної стратегії.

Таким чином, виконані в роботі завдання повністю відповідають поставленій меті. Дослідження теоретично обґрунтувало та практично підтвердило, що системна реалізація екологічних ініціатив є потужним стратегічним інструментом одночасного підвищення екологічної безпеки, операційної ефективності та ринкової конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи мають високу економічну ефективність, швидку окупність та можуть бути використані як модель для інших підприємств нафтогазового

сектору України в умовах посилення вимог до ESG-стандартів і зеленого переходу.

Отримані результати розширюють науково-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю в контексті сталого розвитку, зокрема шляхом інтеграції екологічних ініціатив у систему стратегічного управління підприємством. Вони мають безпосередню практичну цінність для керівництва АТ «Укрнафта» при розробці та реалізації стратегії екологічної модернізації, а також можуть бути корисними для інших підприємств паливно-енергетичного комплексу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Krasnyak O. P., Mytsyk V. O. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40> (дата звернення: 11.03.2026).
2. Сукач Г. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доп., м. Тернопіль, 31 берез. 2021 р. Тернопіль, 2021. С. 138–140. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34827/1/Zbirnyk_6_conf_EF_TNTU.pdf (дата звернення: 11.02.2026).
3. Mamatova L., Pozhydaieva A. L. Mamatova, A. Pozhidaeva. Theoretical aspects of enterprise competitiveness. REPORTER OF THE PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY Section: Economic sciences. 2019. No. 37. P. 121–126. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.188895> (дата звернення: 11.03.2026).
4. Хамініч, С. Ю. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. – 2006. – № 10. – С. 59-61.
5. Кузьмін, О.С., Мельник, О.Г., Романко, О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
6. Бочко О., Кожушко П. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДЕФІНІЦІЇ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 11.03.2026).
7. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. – Харків

:Право, 2022. – 312 с.

8. Aiginger, K., Bärenthaler-Sieber, S., Vogel, J. Competitiveness under new perspectives / K. Aiginger, S. Bärenthaler-Sieber, J. Vogel. – WWW for Europe Working Paper, 44. – 2013. – URL: https://www.researchgate.net/publication/275757800_Competitiveness_under_New_Perspectives (дата звернення: 11.03.2026)

9. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 219–223.

10. Портер, М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. з англ. – Київ. : Основи, 1998. – 448 с.

11. Yanton-Drozdovska E. INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Vol. 2, no. 16. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/4578/5072>. (дата звернення: 11.03.2026).

12. Kharlamova G., Vertelieva O. The International Competitiveness of Countries: Economic-Mathematical Approach. *ECONOMICS & SOCIOLOGY*. 2013. Vol. 6, no. 2. P. 39–52. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2013/6-2/4> (дата звернення: 11.03.2026).

13. 1. Voloshyn A. Competitiveness and Determination of its Essence. *Economics: time realities*. 2023. Vol. 4, no. 68. P. 83–88. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.04.2023.9> (дата звернення: 11.03.2026).

14. Заремба О. Фактори конкурентоспроможності підприємства. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2018)*, м. Вінниця. 2018. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33658/Заремба.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (дата звернення: 11.03.2026).

15. Кошельок О., Царьов Г. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства, м. Житомир, 6–8 листоп. 2019 р. Житомир, 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>. (дата звернення: 11.03.2026).

16. Пащенко, О. П. (2015). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, (3(73), 94–100. [https://doi.org/10.26642/jen-2015-3\(73\)-94-100](https://doi.org/10.26642/jen-2015-3(73)-94-100) (дата звернення: 11.03.2026).

17. Вербівська Л. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. Т. 4, № 30. С. 20–25. URL: https://www.researchgate.net/publication/363538983_Pidhodi_do_klasifikacii_ko_nkurentnih_perevag_pidpriemstva (дата звернення: 11.03.2026).

18. Гречко А. В., Очеретяна О. В. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ НАУКОВОЇ ДУМКИ В АСПЕКТАХ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА». *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 37–41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6> (дата звернення: 11.03.2026).

19. Stepanenko T. THEORETICAL AND METHODICAL BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRICE. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2020. Vol. 70, no. 6. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23> (дата звернення: 11.03.2026).

20. Zaitseva L. O. CONSTITUENTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Efektivna ekonomika*. 2019. No. 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.55> (дата звернення: 11.03.2026).

21. Duran D., Gogan L., Artene A., Duran V. The Components of Sustainable Development - A Possible Approach. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 26. P. 806–811. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00849-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00849-7) (дата звернення: 11.03.2026).

22. 17 Цілей сталого розвитку | Global Compact. Global Compact. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 11.03.2026)

23. Прокопенко М. РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2025. № 35. С. 142–150. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2025.35.142> (дата звернення: 11.03.2026).

24. Aragón-Correa J. A., A. Rubio-López E. Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. Long Range Planning. 2007. Т. 40, № 3. С. 357–381. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.02.008> (дата звернення: 11.03.2026).

25. Екологічна політика України: цілі, напрями та інструменти реалізації. ЕкоПолітика. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ekologichna-politika-ukraini-cili-napryami-ta-instrumenti-realizacii/> (дата звернення: 11.03.2026).

26. FAO. Environmental Sustainability Tools for Sustainable Crop Production Intensification (SCPI) – Рим : FAO, 2017. – 112 с. – URL: https://www.fao.org/fileadmin/templates/agphome/scpi/SCPI_Compendium/SCPI_SustainabilityTools.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

27. Лупак Р. Л. Л 85 Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

28. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. Т. 4. С. 155–163. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_19/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

29. Дикань В., Пономарьова Т. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1209/1/Dikan.pdf> (дата звернення: 11.03.2026).

30. Халімон Т. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2016. № 6. С. 225–231. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/38.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

31. Яворська Т., Петруха Н., Яворський В. Сталий розвиток та економічна ефективність підприємств у контексті зеленої трансформації. ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ. 2025. URL:

<https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/677/634> (дата звернення: 11.03.2026).

32. Костенко В. А. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2026. Т. 3, № 2. С. 123–130. URL: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-15s](https://doi.org/10.60022/3(2)-15s) (дата звернення: 11.03.2026).

33. Кравчик Ю.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності реалізації природоохоронних заходів / Ю.В. Кравчик // Ефективна економіка. – 2012. – № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1505> (дата звернення: 11.03.2026)

34. Укрнафта : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrناfta.com/> (дата звернення: 09.04.2026)

35. Укрнафта. *LIGA.net*. URL: https://file.liga.net/ua/companies/ukrناfta_pao (дата звернення: 09.04.2026).

36. YouControl. АТ «Укрнафта» : досьє компанії – URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8430622> (дата звернення: 09.04.2026).

37. Interfax-Ukraine. "Укрнафта" приєдналася до Глобального договору ООН. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1065782.html> (дата звернення: 09.04.2026).

38. Позитивний досвід щодо створення безпечних та нешкідливих умов праці в “НГВУ Надвірнанафтогаз” ПАТ Укрнафта” - Головне управління Пенсійного фонду України в Івано-Франківській області. *Головне управління Пенсійного фонду України в Івано-Франківській області*. URL: <https://www.pfu.gov.ua/if/190096-pozytyvnyj-dosvid-shhodo-stvorennya-bezpechnyh-ta-neshkidlyvyh-umov-pratsi-v-ngvu-nadvirnanaftogaz-pat-ukrناfta/> (дата звернення: 09.04.2026).

39. НафтоРинок – паливний ринок, АЗС, імпорт, аналітика та ціни в Україні. НафтоРинок – паливний ринок, АЗС, імпорт, аналітика та ціни в Україні. URL: <https://www.nefterynok.info/> (дата звернення: 18.04.2026).

40. Minfin.com.ua. Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 18.04.2026).
41. АЗС УКРНАФТА – Page 4. АЗС УКРНАФТА. URL: <https://azs.ukrnapfta.com/4/> (дата звернення: 18.04.2026).
42. WOG / Головна сторінка. WOG АЗС. URL: <https://wog.ua/> (дата звернення: 18.04.2026).
43. Мережа АЗК "ОККО". Мережа АЗК "ОККО". URL: <https://www.okko.ua/> (дата звернення: 18.04.2026).
44. Головна. UPG. URL: <https://upg.ua/> (дата звернення: 18.04.2026).
45. Мережа UPG за півроку збільшила кількість АЗК майже в шість разів – до 529 станцій. Ukraine open for business – Business news from Ukraine. URL: <https://open4business.com.ua/ru/set-upg-za-polgoda-uvelichila-kolichestvo-azk-pochti-v-shest-raz-do-529-stanczij/> (дата звернення: 18.04.2026).
46. YouControl. ТОВ «БОГ РЕСУРС» : досьє компанії. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=39313309#express-universal-file> (дата звернення: 18.04.2026).
47. YouControl. АТ "Концерн Галнафтогаз" : досьє компанії. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31729918/ (дата звернення: 18.04.2026).
48. YouControl. ПП "Укрпалетсистем" : досьє компанії. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=8741944&tb=financial-statements (дата звернення: 18.04.2026).
49. Звіт ІПВГ 2023. Ініціатива прозорості видобувних галузей в Україні / Міністерство енергетики України. Київ, 2024. 835 с. URL: https://www.mev.gov.ua/sites/default/files/2025-03/ua-eiti-report-2023-with-limitations14.03.2024_compressed.pdf (дата звернення: 01.05.2026).
50. Ukrnapfta. UKRNAFTA installed the first rooftop SPP at a filling station in Kyiv – URL: <https://www.ukrnapfta.com/en/ukrnapfta-installed-the-first-rooftop-spp-at-a-filling-station-in-kyiv> (дата звернення: 03.05.2026).
51. “Укрнафта” встановила першу СЕС на одній зі своїх АЗС: відео.

ЕкоПолітика. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ukrnafta-vstanovila-pershu-sesna-odnij-zi-svoih-azs-video/> (дата звернення: 03.05.2026).

52. Що це таке - когенераційна установка та її принцип роботи. TERMOCOM. URL: <https://termocom.com.ua/ua/kogeneracijna-ustanovka-ta-osoblivosti-vikoristannja-biogazu/> (дата звернення: 03.05.2026).

53. Ukrnafta. PJSC “Ukrnafta” is purchasing cogeneration units: we are looking for reliable partners. – URL: <https://www.ukrnafta.com/en/pjsc-ukrnafta-is-purchasing-cogeneration-units-we-are-looking-for-reliable-partners> (дата звернення: 03.05.2026).

54. Interfax-Ukraine. Ukrnafta announces tender for installation of cogeneration plant through EBRD platform. Interfax-Ukraine. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1161381.html> (дата звернення: 03.05.2026)

55. Укрнафта почала замінювати сталеві труби на поліетиленові. NV. Бізнес. 2025. 11 лют. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrnafta-kompaniya-rozpochala-zaminu-stalevih-trub-na-virobleni-zi-strukturovanogo-polietilenu-50588269.html> (дата звернення: 04.05.2026).

56. «Укрнафта» починає розробку своєї кліматичної стратегії | НафтоРинок. НафтоРинок – паливний ринок, АЗС, імпорт, аналітика та ціни в Україні. URL: <https://www.nefterynok.info/novosti/ukrnafta-pochina-rozrobku-svoi-klimatichnoi-strategii> (дата звернення: 04.05.2026).

57. Understanding Global Warming Potentials | US EPA. US EPA. URL: <https://www.epa.gov/ghgemissions/understanding-global-warming-potentials> (дата звернення: 07.05.2026).

58. Shell plc. Shell Sustainability Report 2023 / Shell plc. – London : Shell plc, 2024. – 98 с. - URL: https://www.shell.com/sustainability/reporting-centre/reporting-centre-archive/_jcr_content/root/main/section_2106585602/tabs/tab/text_copy/links/item0.stream/1742906426699/4ef5cfa607e5e308ad8a68fc3ddffbe6342f8fa8/shell-sustainability-report-2023.pdf (дата звернення: 07.05.2026).

59. BP plc. BP розгортає безперервне вимірювання метану для нових великих нафтогазових проєктів. Дата публікації: 10 вересня 2019. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-deploys->

[continuous-methane-measurement-for-new-major-oil-and-gas-projects.html](https://www.environline.com/continuous-methane-measurement-for-new-major-oil-and-gas-projects.html) (дата звернення: 07.05.2026).

60. Rapid Bioremediation of Refinery Sludge with BioRemove HC | EnviroZyme. Sustainable Microbial Solutions | EnviroZyme. URL: <https://www.envirozyme.com/resources/case-studies/rapid-bioremediation-of-refinery-sludge-with-bioremove-hc> (дата звернення: 07.05.2026).

61. Sinha B. Bioremediation of oily sludge: A case base analysis to sustainable supply chain / B. Sinha, S. Roy, K. Kumar // Resources, Environment and Sustainability. – 2020. – Vol. 2. – Art. 100008. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.resenv.2020.100008> (дата звернення: 07.05.2026).

62. Пат. 146472 У Україна, МПК В09С 1/10 (2006.01). Спосіб біоремедіації нафтозабруднених об'єктів / І.Ю. Аблєєва, Л.Д. Пляцук, І.О. Бережна, С.М. Габбасова (Україна); заявник та патентовласник Сумський держ. ун-т. - № u202005565; заявл. 27.08.2020; опубл. 24.02.2021, бюл. № 8.

63. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 10.05.2026).

64. Сенсори IoT LoRaWAN® в Україні. SHOP-GSM.UA. URL: <https://shop-gsm.ua/ru/catalog/sensory-iot-lorawan/?srsltid=AfmBOorYGCG3TZ37AmYm3WHT1eaeMAvv-wD796ibQCEQmnkttNsneall> (дата звернення: 10.05.2026).

65. Датчики. Каталог продукції // DEPS. URL: <https://deps.ua/katalog/sensors/44481.html> (дата звернення: 10.05.2026).

66. Application, Performance, and Costs for Biotreatment Technologies for Contaminated Soils. – Washington : U.S. Environmental Protection Agency, 2002. – 125 р. – URL: [https://www.enviro.wiki/images/c/cc/2002-EPA-Application, Performance, and Costs for Biotreatment Tech for Cont Soils.pdf](https://www.enviro.wiki/images/c/cc/2002-EPA-Application_Performance_and_Costs_for_Biotreatment_Tech_for_Cont_Soils.pdf) (дата звернення: 10.05.2026).

67. Укрнафта пробурила 25 нових свердловин та збільшила видобуток на 3,39% у 2025 році // Офіційний сайт АТ «Укрнафта». – 2026. – 3 лютого. – URL: <https://www.ukrnafta.com/ukrnafta-proburyla-25-novyh-sverdlovyn-ta-zbilshyla>

vydobutok-na-3,39-u-2025-roczі (дата звернення: 10.05.2026).

68. Climate Change 2021: The Physical Science Basis: Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change / IPCC. – 2021. – 2391 p – URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/> (дата звернення: 10.05.2026).

69. «Укрнафта» переробить 28 тисяч тонн нафтошламів // Офіційний сайт АТ «Укрнафта». – 2023. – 12 травня. – URL: <https://www.ukrnafta.com/ukrnafta-pererobyt-28-tys-tonn-naftoshlamiv> (дата звернення: 10.05.2026).

70. Федорів А. С., Качала Т. Б., Пукіш А. В. Знешкодження та утилізація нафтошламів, що утворилися в процесах видобування та підготовки нафти. Екологічна безпека та збалансоване ресурсокористування. 2023. № 1 (27). С. 61-65. URL: <https://esbur.com.ua/uk/journals/1-27-2023/zneshkodzhennya-ta-utilizatsiya-naftoshlamiv-shcho-utvorilisya-v-protsesakh-vidobuvannya-ta-pidgotovki-nafti> (дата звернення: 10.05.2026).

71. Державна служба геології та надр України. Державна служба геології та надр України. URL: <https://www.geo.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

72. Державна податкова служба України. tax.gov.ua. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

73. Ambitious corporate climate action. Science Based Targets Initiative. URL: <https://sciencebasedtargets.org/> (дата звернення: 11.05.2026).

74. GRI - Home. GRI - Home. URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 11.05.2026).

75. Homepage | The Oil & Gas Methane Partnership 2.0. Homepage | The Oil & Gas Methane Partnership 2.0. URL: <https://www.ogmpartnership.org/> (дата звернення: 11.05.2026).

76. Індекс депозитних ставок (12 місяців). Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/deposit/index/12/> (дата звернення: 14.05.2026).

77. Національний банк України. Інфляція буде помірною у 2026–2028 роках, а економіка поступово зростатиме – Інфляційний звіт. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-bude-pomirnoyu-u->

20262028-rokah-a-ekonomika-postupovo-zrostatime--inflyatsiyniy-zvit (дата звернення: 15.05.2026).

78. Гайдено С., Телятник С. Space-аналіз стратегічних перспектив підприємства. URL: https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/2016/II_БА/с2/_2016Тези_Гайдено_Телятник.PDF (дата звернення: 22.05.2026).

79. Krainiuchenko O., Petrovych M. Gap-analysis as effective instrument for strategic spreads' evaluation: essence and methodology. International humanitarian university herald. economics and management. 2020. No. 42. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11> (дата звернення: 22.05.2026).

80. Основи і найпростіші методи екстраполяції. Stud. URL: https://stud.com.ua/63629/marketing/osnovi_nayprostishi_metodi_ekstrapolyatsiyi#google_vignette (дата звернення: 22.05.2026).

81. Ukrinform. Укрнафта розпочала будівництво шести проєктів розподіленої генерації. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4014539-ukrnafta-rozpocala-budivnictvo-sesti-proektiv-rozpodilenoj-generacii.html> (дата звернення: 25.05.2026).

82. «Укрнафта» закуповує когенераційні установки – *geonews.com.ua. geonews.com.ua – Geology & Hydrogeology & Water industry*. URL: <https://geonews.com.ua/ukrnafta-zakupovue-kogeneracijni-ustanovki/> (дата звернення: 25.05.2026)

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А
«Цілі сталого розвитку»



Джерело: [22]

ДОДАТОК Б

«Сертифікат інтегрованої системи менеджменту АТ «Укрнафта»»

ZERTIFIKAT | CERTIFICATE | CERTIFICAT | CERTIFICADO | CERTIFICAT | 证书 | 인증서 | شهادة





СЕРТИФІКАТ

Системи менеджменту відповідно до
EN ISO 9001:2015, EN ISO 14001:2015, ISO 45001:2018

У відповідності з процедурами TÜV AUSTRIA цим підтверджується, що

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО «УКРНАФТА»**
Несторівський провулок
3-5, м.Київ, 04053
Україна

застосовує систему менеджменту відповідно до вищевказаного стандарту для такої сфери діяльності:

**Пошук і розвідка нафтових, газових і газоконденсатних родовищ;
проектування спорудження свердловин та облаштування родовищ;
розробка технологічних процесів видобутку нафти і газу; буріння та
відновлення свердловин; ремонт і технічне обслуговування машин і
устаткування промислового призначення; будівництво трубопроводів для
транспортування нафти та газу; видобуток, виробництво, переробка,
зберігання і транспортування та збут нафти, газу, вуглеводневих
продуктів та нафтопродуктів.**

Реєстраційний номер сертифікату 2010025233017892 / 00
2010425233017893 / 00
2011625233017894 / 00

Дійсний до 2028-02-24

Перша сертифікація: 2025-02-25



Орган з сертифікації
TÜV AUSTRIA GMBH

Відень, 2025-02-25

Сертифікація була проведена у відповідності з процедурами аудиту та сертифікації
TÜV AUSTRIA і підлягає регулярному наглядовому аудиту.
TÜV AUSTRIA GMBH Deutschstraße 10 A-1230 Wien www.tuv.at





Online Verification
www.tuv.at/check

069512-23-9