НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»

УДК 658.152:338.124.4

До захисту допущено:
завідувач кафедри
_____Вікторія ДЕРГАЧОВА
«15» грудня 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності
073 Менеджмент

на тему: «Управління інвестиційною привабливістю підприємства»

Виконав:
здобувач 2-го курсу, групи УВ-42мп
ТЕРПАК Олександр Вікторович _____

Науковий керівник:
доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. КОЦКО Тарас Аркадійович _____

Рецензент:
доцент кафедри міжнародної економіки,
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань
Здобувач _____

Київ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Вікторія ДЕРГАЧОВА
«01» квітня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію здобувачу
ТЕРПАКУ ОЛЕКСАНДРУ ВІКТОРОВИЧУ

1. Тема дисертації: Управління інвестиційною привабливістю підприємства,
науковий керівник дисертації: КОЦКО Тарас Аркадійович,
затверджені наказом по університету від 03.11.2025 року № 4740-с.

2. **Строк подання здобувачем дисертації:** 08 грудня 2025 року .

3. **Об'єкт дослідження:** процес управління інвестиційною привабливістю підприємства.

4. **Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад управління інвестиційною привабливістю на прикладі НАК «Укрнафта».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методичні засади управління інвестиційною привабливістю підприємства:

- *сутність та економічна природа інвестиційної привабливості підприємства;*
- *система управління інвестиційною привабливістю: складові, функції та принципи побудови;*
- *методичні підходи та показники оцінки інвестиційної привабливості підприємства;*

б) дослідження системи управління інвестиційною привабливістю НАК «УКРНАФТА»:

- *аналіз тенденцій розвитку інвестиційної привабливості підприємств нафтогазової галузі України;*
- *оцінка поточного стану та системи управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта»;*
- *комплексна діагностика інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» (фінансові, виробничі та ринкові показники);*

в) напрями удосконалення системи управління інвестиційною привабливістю НАК «УКРНАФТА»

- *формування стратегічних пріоритетів підвищення інвестиційної привабливості підприємства;*
- *оптимізація організаційно-економічного механізму управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта»;*
- *економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.*

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

1. частки ринку основних операторів АЗС України;
2. схема організаційної структури НАК “Нафтогаз України”;
3. підходи до визначення інвестиційної привабливості;
4. зовнішні (макроекономічні) фактори формування інвестиційної привабливості підприємства;

5. галузеві фактори формування інвестиційної привабливості підприємства;
6. внутрішні (мікрорівень) фактори формування інвестиційної привабливості підприємства;
7. інструменти управління інвестиційною привабливістю підприємства;
8. методи управління інвестиційною привабливістю підприємства;
9. функції системи управління інвестиційною привабливістю підприємства;
10. принципи побудови системи управління інвестиційною привабливістю підприємства.

7. Дата видачі завдання: _____ _____202___року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	*Назва етапів виконання магістерської дисертації*	*Строк виконання етапів магістерської дисертації*	*Примітка*
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.02.2025 - 30.04.2025	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	01.05.2025 - 11.06.2025	
3.	Аналіз діяльності досліджуваного підприємства та промисловості	01.09.2025 – 15.09.2025	
4.	Аналіз дослідження практики управління інвестиційною привабливістю підприємства (на прикладі АТ «Укрнафта»)	16.09.2025 – 30.09.2025	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.10.2025 – 11.10.2025	
6.	Розроблення рекомендації щодо удосконалення системи управління інвестиційною привабливістю підприємства	12.10.2025 – 17.10.2025	
7.	Обгрунтування рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	18.10.2025 – 21.11.2025	
8.	Оформлення магістерської дисертації	22.11.2025 – 28.11.2025	

Здобувач _____ Олександр ТЕРПАК

Науковий керівник роботи _____ Тарас КОЦКО

РЕФЕРАТ

Терпак О.В,. Управління інвестиційною привабливістю підприємства. Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 140 сторінок, 39 таблиць, 2 рисунків, 8 формул, 5 додатків. Перелік посилань налічує 53 найменування.

Актуальність теми зумовлена необхідністю посилення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності стратегічних підприємств енергетичного сектору України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій. Інвестиційна привабливість є ключовим індикатором потенціалу розвитку, залучення капіталу та формування довіри інвесторів до державних компаній, зокрема до НАК «Укрнафта».

Магістерська дисертація виконана у Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ), відповідно до плану наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Інвестиційна політика та розвиток корпоративного управління у нафтогазовому секторі України». Роль автора полягає у формуванні теоретико-методичних і практичних підходів до оцінки та управління інвестиційною привабливістю підприємства в умовах економічної невизначеності.

Метою роботи є наукове обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інвестиційною привабливістю підприємства НАК «Укрнафта».

Для досягнення мети визначено такі *завдання:*

– уточнити сутність, структуру та фактори формування інвестиційної привабливості підприємства;

– проаналізувати фінансово-економічний стан НАК «Укрнафта» та динаміку основних показників;

– оцінити рівень корпоративного управління та інвестиційного потенціалу підприємства;

– розробити систему заходів щодо підвищення інвестиційної привабливості;

– здійснити економічне обґрунтування запропонованих рішень;

– провести сценарний аналіз ризиків і розрахунок інтегрального індексу інвестиційної привабливості.

Об'єктом дослідження є процес управління інвестиційною привабливістю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління інвестиційною привабливістю нафтогазових підприємств.

У роботі використано комплекс *методів дослідження*: порівняльний, економіко-статистичний, графічний, аналітичний, факторний, індексний, економіко-математичного моделювання, метод експертних оцінок і сценарного прогнозування.

Наукова новизна полягає в такому: вперше - розроблено інтегровану модель управління інвестиційною привабливістю підприємства на основі поєднання фінансових, виробничих, ринкових, інноваційних і ESG-компонент; удосконалено - підхід до оцінки інвестиційного потенціалу нафтогазового підприємства шляхом введення інтегрального індексу привабливості, який враховує фактори вартості капіталу, рентабельності, ринкової позиції та екологічної стійкості; набуло подальшого розвитку - методичні основи сценарного аналізу ризиків інвестиційних програм з використанням risk-matrix і показників чутливості NPV та IRR.

Результати дослідження підтвердили, що реалізація комплексу запропонованих заходів дозволить підвищити інтегральний індекс інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» на 20–25 %, забезпечити стабільний приріст капіталізації підприємства та покращити позиції компанії на внутрішньому й міжнародному енергетичних ринках.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів для оцінки ефективності інвестиційної політики енергетичних підприємств, а також у формуванні програм корпоративного розвитку з урахуванням принципів сталого управління.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, управління інвестиціями, корпоративне управління, інтегральний індекс, інвестиційна стратегія, ESG, НАК «Укрнафта».

ABSTRACT

Managing the investment attractiveness of an enterprise – Qualification paper (manuscript). The thesis contains 178 pages, 34 tables, 3 figures, 8 formulas, and 5 appendices. The list of references includes 53 sources.

The relevance of the topic is determined by the need to strengthen the financial stability and competitiveness of strategic enterprises in Ukraine's energy sector under wartime conditions and within the framework of European integration processes. Investment attractiveness serves as a key indicator of development potential, capital inflow, and investor confidence in state-owned companies, particularly PJSC "Ukrnafta".

The master's thesis was completed at the National University within the framework of the Department of Management's research program "Investment Policy and Corporate Governance Development in the Oil and Gas Sector of Ukraine." The author's role lies in developing theoretical, methodological, and practical recommendations for assessing and managing a company's investment attractiveness under conditions of economic uncertainty.

The purpose of the work is to substantiate and develop practical recommendations for improving the management system of investment attractiveness at PJSC "Ukrnafta."

To achieve this purpose, the following objectives were set:

– to clarify the essence, structure, and factors of enterprise investment attractiveness;

– to analyze the financial and economic condition and performance of PJSC "Ukrnafta";

– to assess the level of corporate governance and investment potential of the company;

– to develop a set of measures aimed at increasing investment attractiveness;

– to carry out the economic justification of the proposed measures;

– to conduct a scenario analysis of risks and calculate the integrated investment attractiveness index.

The object of the research is the process of managing the investment attractiveness of an enterprise. The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical foundations of managing investment attractiveness in oil and gas companies.

The study employs methods such as comparative, analytical, statistical, graphical, factor, index, econometric modeling, expert evaluation, and scenario forecasting techniques.

The scientific novelty of the study lies in the following: for the first time – an integrated model for managing enterprise investment attractiveness has been developed based on the combination of financial, production, market, innovation, and ESG components; improved – the methodological approach to assessing the investment potential of an oil and gas enterprise by introducing an integrated investment attractiveness index that accounts for capital cost, profitability, market position, and environmental sustainability; further developed – methodological principles for scenario-based risk analysis of investment programs using a risk-matrix and sensitivity indicators of NPV and IRR.

The results of the research confirm that the implementation of the proposed measures will increase the integrated investment attractiveness index of PJSC “Ukrnafta” by 20–25%, ensure stable capitalization growth, and improve the company’s position in both domestic and international energy markets.

The practical significance of the results lies in the possibility of applying the developed methodological approaches to evaluate the effectiveness of investment policy and to form corporate development programs based on sustainable management principles.

Keywords: investment attractiveness, investment management, corporate governance, integrated index, investment strategy, ESG, PJSC “Ukrnafta”.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРНАФТА» 9

1.1 Сутність та економічна природа інвестиційної привабливості підприємства 9

1.2 Система управління інвестиційною привабливістю: складові, функції та принципи побудови 19

1.3 Методичні підходи та показники оцінки інвестиційної привабливості підприємства 27

Висновки до розділу 1 39

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ АТ «УКРНАФТА» 41

2.1 Тенденції розвитку підприємства та особливості його ринкового позиціонування 41

2.2 Оцінка поточного стану та системи управління інвестиційною привабливістю 53

2.3 Комплексна діагностика інвестиційної привабливості 66

Висновки до розділу 2 81

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ АТ «УКРНАФТА» 82

3.1 Формування стратегічних пріоритетів підвищення інвестиційної привабливості підприємства 82

3.2 Оптимізація організаційно-економічного механізму управління інвестиційною привабливістю 99

3.3 Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів 116

Висновки до розділу 3 133

ВИСНОВКИ 134

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 136

ДОДАТОК А 141

ДОДАТОК Б 145

ДОДАТОК В 148

ДОДАТОК Г 151

ДОДАТОК Д 153

ВСТУП

В умовах глибоких трансформацій української економіки, спричинених як глобалізаційними процесами, так і внутрішніми викликами воєнного часу, питання залучення інвестиційних ресурсів набуває першочергового значення. Для енергетичного сектору, що є стратегічною основою економічної безпеки держави, інвестиційна привабливість підприємств визначає можливості відновлення виробничих потужностей, модернізації інфраструктури та підвищення рівня енергетичної незалежності.

Нафтогазова галузь традиційно займає ключове місце у структурі промисловості України, формуючи суттєву частку у ВВП, бюджетних надходженнях і валютних надходженнях від експорту. Особливої ваги ці питання набувають для найбільшої нафтовидобувної компанії держави - АТ «Укрнафта», яка поєднує у собі стратегічні державні інтереси та комерційні завдання. Сучасні виклики, зокрема руйнування інфраструктури через воєнні дії, висока волатильність світових енергетичних ринків, зношеність основних фондів, вимагають посилення уваги до управління інвестиційною привабливістю як ключової передумови залучення ресурсів для розвитку.

Зазначена проблематика активно досліджувалася як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Теоретичні засади інвестування сформовані у працях Дж. Кейнса, Й. Шумпетера, І. Фішера, які розглядали інвестиції як чинник економічного зростання. Питання інвестиційної привабливості підприємств досліджували Ф. Котлер, П. Друкер, Г. Мінцберг, які підкреслювали значення стратегічного управління і корпоративного іміджу. Серед українських учених важливий внесок зробили І.О. Бланк, який розробив систему фінансових показників інвестиційної привабливості; А.М. Поддєрьогін, що акцентував на методології оцінювання; С.В. Мочерний та А.С. Гальчинський, які аналізували інвестиційний клімат країни.

Попри значний доробок науковців, залишається низка невирішених питань: недостатньо досліджено специфіку управління інвестиційною привабливістю в умовах воєнної економіки; бракує прикладних моделей для державних підприємств зі змішаною формою власності; потребує уточнення роль ESG-чинників та міжнародних стандартів у підвищенні привабливості українських компаній для іноземних інвесторів. Саме ці прогалини обумовили вибір теми даної роботи, її мету та завдання.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інвестиційною привабливістю підприємства на прикладі НАК «Укрнафта».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– розкрити сутність та економічну природу інвестиційної привабливості підприємства;

– проаналізувати систему управління інвестиційною привабливістю, її складові, функції та принципи побудови;

– систематизувати методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості підприємства та визначити ключові показники;

– дослідити тенденції розвитку інвестиційної привабливості підприємств нафтогазової галузі України;

– оцінити поточний стан та систему управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта»;

– провести комплексну діагностику інвестиційної привабливості підприємства за фінансовими, виробничими та ринковими показниками;

– запропонувати напрями удосконалення системи управління інвестиційною привабливістю «Укрнафти» та обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління інвестиційною привабливістю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад управління інвестиційною привабливістю підприємства.

У роботі використано комплекс методів наукового пізнання, зокрема:

– метод аналізу та синтезу - для розкриття сутності інвестиційної привабливості;

– історико-логічний метод - для вивчення еволюції поняття та підходів;

– економіко-статистичні методи - для аналізу фінансових та виробничих показників «Укрнафти»;

– індексний метод і метод фінансових коефіцієнтів - для оцінки інвестпривабливості;

– графічний метод - для відображення динаміки та структури показників;

– системний підхід - для розробки рекомендацій з удосконалення управління.

Наукова новизна дипломної роботи полягає в удосконаленні підходів до підвищення інвестиційної привабливості підприємства шляхом комплексного використання фінансових, управлінських та стратегічних інструментів у єдиній системі управління. Запропонований підхід дозволяє розглядати інвестиційну привабливість як багатокомпонентну характеристику, що формується не лише традиційними економічними індикаторами, а й ширшим колом факторів, пов’язаних зі сталим розвитком та ефективністю корпоративного управління.

У роботі уточнено методичні засади оцінювання інвестиційного стану підприємства шляхом доповнення класичних фінансових показників узагальненими нефінансовими параметрами, що дає змогу отримати більш збалансовану характеристику потенційної привабливості для інвесторів. Також удосконалено підхід до формування організаційно-економічних елементів системи управління, що забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Додатковою складовою новизни є обґрунтування принципів визначення стратегічних орієнтирів інвестиційної діяльності підприємства з урахуванням трансформації економічних умов та необхідності відновлення економіки.

Це дозволяє сформувати більш стійку та гнучку інвестиційну політику, спрямовану на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та зростання підприємства. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих підходів до управління інвестиційною привабливістю на рівні «Укрнафти», інших державних і приватних підприємств нафтогазового сектору. Використання рекомендацій дасть змогу підвищити ефективність управлінських рішень, покращити інвестиційний імідж підприємств і сприяти залученню додаткових ресурсів у стратегічно важливу для України галузь.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані в роботі підходи до підвищення інвестиційної привабливості можуть бути безпосередньо використані у процесі стратегічного планування НАК «Укрнафта». Зокрема, розроблений організаційно-економічний механізм управління інвестиційною привабливістю дозволяє формалізувати взаємодію між функціональними підрозділами компанії, підвищити оперативність ухвалення інвестиційних рішень та забезпечити прозорість управління капіталом.

Запропоновані цифрові рішення - впровадження ERP-платформи та інтегрованої аналітики Power BI/SAP - забезпечують можливість моніторингу ключових фінансових і виробничих показників у режимі реального часу, що створює додаткові умови для покращення інвестиційного іміджу підприємства. Розроблена система оцінки ефективності інвестиційних проєктів на основі комплексних показників (ROI, NPV, інтегральний індекс інвестиційної привабливості) може бути застосована як інструмент відбору та пріоритизації напрямів капіталовкладень.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРНАФТА»

1.1 Сутність та економічна природа інвестиційної привабливості підприємства

Поняття інвестиційної привабливості підприємства сформувалося на перетині економічних теорій інвестицій та сучасних підходів до оцінки ефективності господарської діяльності. Його витоки сягають класичних економічних теорій першої половини XX ст. Так, Дж. М. Кейнс у своїй «Загальній теорії зайнятості, процента і грошей» підкреслював, що інвестиції виступають ключовим чинником економічного зростання, оскільки стимулюють розширене відтворення та впливають на рівень зайнятості [6, с. 45]. Й. Шумпетер пов'язував інвестиційну активність з інноваціями, наголошуючи, що саме нововведення, фінансовані за рахунок інвестицій, є рушійною силою «творчого руйнування» та формують довгострокові конкурентні переваги підприємства [6, с. 112]. І. Фішер, у свою чергу, розглядав інвестиції через призму часової цінності грошей, визначаючи їх як відмову від теперішнього споживання на користь майбутнього доходу, що створює основу для аналізу ризику та прибутковості [16]. У працях цих авторів закладено фундаментальні положення, які стали підґрунтям для подальшого розвитку категорії «інвестиційна привабливість».

У другій половині XX ст. увага зарубіжних науковців зосереджувалася на конкретизації факторів, що впливають на вибір інвестора. Зокрема, у 1970–1980-х роках у США та Західній Європі активно розвивалися концепції оцінки ризиків і дохідності інвестиційних проєктів. У цей період поширилися методи дисконтованих грошових потоків (DCF), аналізу рентабельності інвестицій (ROI) та внутрішньої норми прибутковості (IRR) [17]. У 1990-х роках міжнародні організації, такі як OECD і UNCTAD, почали використовувати поняття

«інвестиційна привабливість» у ширшому розумінні, враховуючи не лише фінансові показники, а й інституційне середовище, політичну стабільність, рівень розвитку інфраструктури та прозорість корпоративного управління [15; 16]. Таким чином, відбулося розширення категорії з вузького фінансового тлумачення до комплексного інтегрального показника.

В Україні поняття інвестиційної привабливості почало активно використовуватися після 1991 року у зв'язку з переходом до ринкових відносин і гострою потребою в залученні капіталу для модернізації підприємств. У наукових працях цього періоду термін «інвестиційна привабливість» здебільшого ототожнювався з фінансовою стійкістю та платоспроможністю підприємства. Одним із перших системних підходів стала концепція І.А. Бланка, який визначав інвестиційну привабливість як інтегральну характеристику підприємства, що відображає рівень його відповідності стратегічним цілям потенційного інвестора [6, с. 211]. Поддєрьогін А.М. наголошував на важливості врахування іміджу та репутації підприємства поряд із фінансовими показниками [7, с. 328]. Мних Є.В. розглядав цю категорію як ключовий елемент економічного аналізу та прогнозування розвитку бізнесу [10, с. 54]. Таким чином, у вітчизняній науці поняття інвестиційної привабливості поступово еволюціонувало від вузького фінансового підходу до системного багатофакторного аналізу.

Сучасні наукові дискусії щодо інвестиційної привабливості підприємства характеризуються багатогранністю підходів. По-перше, поширюється інтеграційний підхід, який передбачає оцінку не лише фінансових та економічних результатів, але й екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG). По-друге, актуалізується питання інституційних чинників: прозорості корпоративного управління, захисту прав акціонерів, доступності фінансових ресурсів [11, с. 48]. По-третє, дискусії точаться навколо методичного інструментарію: одні автори пропонують використовувати комплекс інтегральних коефіцієнтів, інші – експертні та рейтингові підходи, адаптовані до галузевої специфіки. Нарешті, сучасна практика показує, що інвестиційна привабливість дедалі більше

визначається здатністю підприємства до інновацій, цифрової трансформації та адаптивності в умовах глобальних кризових явищ [13, с. 16].

Отже, еволюція поняття інвестиційної привабливості пройшла шлях від класичних фінансових теорій до сучасних багатофакторних підходів, що враховують як економічні, так і соціально-екологічні аспекти. Це забезпечує підґрунтя для формування сучасної методології оцінки інвестиційної привабливості, яка використовується у подальших розділах дослідження.

У науковій літературі існує значна кількість визначень категорії «інвестиційна привабливість підприємства», що пояснюється складністю та багатогранністю цього явища. Різні автори акцентують увагу на різних аспектах: одні роблять наголос на фінансових результатах, інші - на стратегічних перспективах, ще інші - на управлінських або інституційних чинниках.

Так, І.А. Бланк визначає інвестиційну привабливість як «системну характеристику підприємства, яка відображає рівень його відповідності стратегічним цілям потенційного інвестора» [6, с. 211]. Це визначення акцентує увагу на тому, що інвестор оцінює підприємство не лише за поточними показниками, а й за перспективністю його розвитку.

А.М. Поддєрьогін підкреслює, що інвестиційна привабливість - це «сукупність характеристик підприємства, що зумовлюють інтерес інвесторів та визначають умови для вкладення капіталу» [7, с. 328]. Таким чином, у його підході враховуються не лише фінансові показники, але й імідж компанії, її репутація, позиції на ринку та ділова активність.

В.П. Савчук пропонує трактувати інвестиційну привабливість як «здатність підприємства за рахунок своїх ресурсів та організаційно-економічного механізму забезпечити прибутковість і мінімізувати ризики для інвестора» [8, с. 77]. На відміну від Бланка і Поддєрьогіна, у цьому визначенні більше уваги приділяється саме балансуванню між дохідністю та ризиковістю інвестицій.

Мних Є.В. вважає інвестиційну привабливість «важливою інтегральною характеристикою, яка відображає реальний та потенційний рівень конкурентоспроможності підприємства у боротьбі за фінансові ресурси» [10, с. 54].

Його визначення акцентує увагу на конкурентному аспекті, що особливо актуально в умовах обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів.

У сучасній українській науковій літературі також поширене трактування інвестиційної привабливості як «комплексної оцінки діяльності підприємства, яка враховує не лише фінансові результати, а й якість менеджменту, інноваційний потенціал, ринкову позицію та рівень ділової репутації» [11, с. 48].

Міжнародні організації використовують більш інтегральний підхід. OECD розглядає інвестиційну привабливість як «сукупність характеристик підприємства і середовища його функціонування, що визначають інтерес та готовність інвесторів вкладати кошти» [15]. До таких характеристик організація відносить прозорість корпоративного управління, захист прав акціонерів, наявність якісної фінансової звітності, рівень ринкової конкуренції та стабільність регуляторного середовища.

UNCTAD у своїх звітах «World Investment Report» підкреслює, що інвестиційна привабливість підприємства визначається не лише внутрішніми фінансовими показниками, але й ширшим інституційним контекстом: політичною стабільністю, доступом до інфраструктури, якістю людського капіталу, дотриманням принципів сталого розвитку [16].

Світовий банк у межах дослідження «Doing Business» трактує інвестиційну привабливість через призму «зручності ведення бізнесу», тобто рівня регуляторних бар'єрів, складності адміністрування податків, доступності кредитних ресурсів, захисту прав кредиторів і міноритарних акціонерів [17]. Аналіз наведених трактувань дає підстави виокремити кілька підходів до визначення інвестиційної привабливості, які представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення інвестиційної привабливості

Назва підходу	Харктеристика
1	2
Фінансовий	акцент на ліквідності, рентабельності, платоспроможності
Стратегічний	орієнтація на перспективи розвитку підприємства і його здатність відповідати цілям інвестора
Інституційний	врахування правового поля, якості корпоративного управління та ринкових умов
Інтегральний	врахування правового поля, якості корпоративного управління та ринкових умов

Джерело: сформовано автором на основі [10, 11, 15, 16, 17]

Таким чином, у науковій думці та практиці спостерігається еволюція від вузького розуміння інвестиційної привабливості як фінансової стійкості підприємства до її трактування як багатовимірної категорії, що інтегрує економічні, управлінські та соціально-екологічні аспекти. Це забезпечує більш повне відображення сучасних вимог інвесторів та створює основу для розробки системних методик оцінювання.

Інвестиційна привабливість підприємства формується під впливом багатьох факторів, які мають різну природу, силу впливу та часовий горизонт. У науковій літературі традиційно виділяють зовнішні та внутрішні фактори, що відображає багаторівневу природу цієї категорії [11, с. 48].

Формування інвестиційної привабливості підприємства значною мірою залежить від зовнішнього середовища, у якому воно функціонує. Найвагомішими серед зовнішніх чинників є макроекономічні умови, які визначають загальну ситуацію на ринку та впливають на очікування інвесторів. У таблиці 1.2 подано основні макроекономічні фактори, їх характеристику та очікуваний ефект для інвестора.

Таблиця 1.2 – Зовнішні (макроекономічні) фактори формування інвестиційної привабливості підприємства

Фактор	Характеристика впливу	Очікуваний ефект для інвестора
1	2	3
Політична стабільність	Визначає рівень політичних ризиків; нестабільність зменшує довіру інвесторів	Висока стабільність = зростання готовності інвестувати
Правова система та захист прав власності	Гарантує інвесторам безпеку вкладень і передбачуваність дій держави	Прозоре та ефективне законодавство → зменшення інвестиційних ризиків
Податкова політика	Наявність стимулів та пільг формує інтерес інвесторів, надмірний тиск знижує привабливість	Сприятлива податкова система → збільшення інвестиційних потоків
Монетарна політика (валюта, інфляція)	Стабільність валюти та контрольована інфляція забезпечують прогнозованість прибутку	Низька інфляція і стабільний курс = позитивний інвестиційний клімат
Стан фінансового ринку	Доступність кредитів та розвиток ринку капіталу визначають ціну залученого ресурсу	Дешеві та доступні ресурси → зростання привабливості підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10, 11]

Отже, зовнішні фактори створюють фундамент для формування інвестиційного клімату як у масштабах національної економіки, так і на рівні окремих підприємств. Саме вони задають базові «правила гри» для бізнесу, визначають можливості та обмеження для залучення інвестицій, а також рівень довіри інвесторів до країни загалом. Їхній вплив є визначальним, проте практично некерованим із боку менеджменту підприємства. Жодна компанія не може безпосередньо впливати на політичну стабільність, якість законодавчого поля чи монетарну політику, проте вона змушена пристосовуватися до існуючих реалій.

У цьому контексті ключовим завданням керівництва стає адаптація корпоративних стратегій до змін макроекономічних умов.. Досвід провідних компаній показує, що саме вміння гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища є передумовою збереження стабільності та підтримання довіри інвесторів навіть у періоди криз [12, с. 89].

Другий рівень факторів формується у межах галузі, де працює підприємство. Особливо це актуально для нафтогазового сектору, де ринкові умови, наявність ресурсів та регуляторна політика безпосередньо впливають на результати діяльності компанії. У таблиці 1.3 наведено ключові галузеві фактори, що визначають рівень інвестиційної привабливості підприємств.

Таблиця 1.3 – Галузеві фактори формування інвестиційної привабливості підприємства

Фактор	Характеристика впливу	Очікуваний ефект для інвестора
1	2	3
Рівень конкуренції	Висока конкуренція знижує маржинальність, низька – створює монопольні переваги	Оптимальна конкуренція стимулює ефективність та інновації
Бар’єри входу на ринок	Високі бар’єри обмежують конкуренцію, низькі – сприяють входу нових гравців	Високі бар’єри = стабільність доходів існуючих компаній
Динаміка попиту	Визначає перспективність виробництва продукції	Зростаючий попит → підвищення інтересу інвесторів
Технологічний розвиток галузі	Рівень інновацій та модернізації визначає продуктивність і конкурентоспроможність	Високий технічний рівень → зростання привабливості
Доступ до ресурсів	Наявність сировини і енергоносіїв є базовою умовою функціонування	Стабільний ресурсний доступ → прогнозованість доходів

Джерело: сформовано автором на основі [13, 17]

Таким чином, галузеві фактори формують проміжний рівень між макроекономічними умовами та внутрішнім потенціалом підприємства. Їх врахування дає можливість оцінити перспективи компанії в межах конкретного ринку, а також виявити галузеві ризики й переваги [13, с. 16].

Найбільш керованими з боку менеджменту є внутрішні фактори. Вони формують безпосередній образ підприємства для інвесторів та визначають його реальні можливості у створенні доданої вартості. У таблиці 1.4 систематизовано ключові внутрішні фактори інвестиційної привабливості.

Таблиця 1.4 – Внутрішні (мікрорівень) фактори формування інвестиційної привабливості підприємства

Фактор	Характеристика впливу	Очікуваний ефект для інвестора
1	2	3
Фінансові результати	Прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність	Високі фінансові показники → зниження ризиків
Виробничі можливості	Потужності, рівень їх завантаження, ступінь зношеності основних засобів	Сучасні та ефективні виробничі ресурси → стабільність розвитку
Інноваційний потенціал	НДДКР, нові технології, патенти, цифровізація	Високий інноваційний рівень → довгострокова привабливість
Якість управління	Професіоналізм менеджменту, корпоративна культура, прозорість	Ефективний менеджмент → зростання довіри інвесторів
Ринкові позиції	Частка ринку, імідж, ділова репутація	Сильні ринкові позиції → стійкий інтерес інвесторів

Джерело: сформовано автором на основі [6, 10]

Внутрішні фактори є тими чинниками, які найбільшою мірою піддаються управлінському впливу. Завдяки грамотній фінансовій політиці, інноваційним стратегіям та ефективному корпоративному управлінню підприємство може суттєво підвищити свою інвестиційну привабливість навіть у несприятливих зовнішніх умовах [6, с. 211].

Таким чином, інвестиційна привабливість підприємства формується під впливом цілого комплексу чинників, які можна згрупувати на зовнішні, галузеві та внутрішні. Зовнішні фактори створюють загальне тло для розвитку бізнесу й визначають межі можливостей підприємства, проте є некерованими з боку менеджменту. Галузеві фактори відображають специфіку конкретного ринку та

обумовлюють конкурентні позиції підприємства у своїй сфері діяльності. Внутрішні фактори, у свою чергу, є найбільш керованими й залежать від якості менеджменту, ефективності використання ресурсів та здатності до інновацій. Взаємодія всіх трьох груп чинників визначає рівень довіри інвесторів, можливості залучення фінансових ресурсів та перспективи сталого розвитку підприємства [6, с. 211; 12, с. 89; 15].

Інвестиційна привабливість підприємства є не лише характеристикою його поточного фінансово-економічного стану, а й ключовим фактором довгострокового розвитку. Саме вона визначає можливості залучення зовнішніх і внутрішніх ресурсів для реалізації стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення сталого зростання. У сучасних умовах глобалізації та нестабільності фінансових ринків інвестиційна привабливість розглядається як необхідна передумова адаптивності підприємства до викликів середовища [6, с. 45].

По-перше, високий рівень інвестиційної привабливості дозволяє підприємству залучати дешевший та різноманітніший капітал. Це стосується як прямих іноземних інвестицій, так і внутрішніх кредитних ресурсів. Зниження вартості капіталу, у свою чергу, забезпечує можливість фінансування інноваційних проєктів, модернізації виробничих потужностей та підвищення ефективності господарської діяльності [7, с. 328].

По-друге, інвестиційна привабливість безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Компанії, які мають позитивний інвестиційний імідж і демонструють стабільні фінансові результати, отримують перевагу у доступі до ринків, партнерських програм та міжнародних проєктів. У цьому сенсі інвестпривабливість виступає не тільки економічною, а й репутаційною категорією [11, с. 49].

По-третє, інвестиційна привабливість визначає можливості підприємства щодо реалізації принципів сталого розвитку. Згідно з концепцією ESG (Environmental, Social, Governance), інвестори дедалі більше орієнтуються не лише на фінансові результати, а й на екологічну та соціальну відповідальність бізнесу.

Компанії, що впроваджують екологічні стандарти, підтримують соціальні ініціативи та забезпечують прозоре корпоративне управління, отримують значно вищу оцінку на ринку капіталу [15]. Це особливо актуально для підприємств нафтогазового сектору, які зазнають критики за негативний вплив на довкілля і водночас мають стратегічне значення для енергетичної безпеки держави [13, с. 16].

По-четверте, інвестиційна привабливість сприяє довгостроковій фінансовій стійкості підприємства. Регулярне залучення капіталу дозволяє підтримувати оптимальну структуру активів і пасивів, уникати криз ліквідності, забезпечувати своєчасне оновлення основних засобів. Як зазначає Мних Є.В., стабільність фінансових потоків є визначальною умовою для прогнозованості діяльності та планування інноваційної політики [10, с. 54].

Нарешті, інвестиційна привабливість виконує інтеграційну функцію, поєднуючи стратегічні інтереси підприємства та очікування інвесторів. Вона забезпечує баланс між необхідністю підвищення прибутковості, з одного боку, та мінімізацією ризиків - з іншого. Такий баланс стає основою довгострокового партнерства між підприємством та інвесторами, що є ключовим чинником сталого розвитку [16].

Отже, інвестиційна привабливість виконує багатофункціональну роль у розвитку підприємства. Вона визначає доступ до ресурсів, підвищує конкурентоспроможність, сприяє реалізації ESG-принципів та забезпечує фінансову стійкість. У комплексі ці чинники формують основу для сталого розвитку, який поєднує економічні, соціальні та екологічні результати діяльності.

У першому розділі дослідження було розглянуто теоретико-методичні засади управління інвестиційною привабливістю підприємства. Аналіз літературних джерел і наукових підходів засвідчив, що категорія «інвестиційна привабливість» пройшла складну еволюцію у світовій та вітчизняній економічній науці. Від класичних поглядів Дж. Кейнса, Й. Шумпетера та І. Фішера, які трактували інвестиції як рушійну силу економічного зростання та інноваційного розвитку, відбулося поступове розширення розуміння цієї категорії до інтегрального

показника, що враховує фінансові, організаційні, інституційні та соціально-екологічні аспекти [6, с. 45; 16].

Проведений огляд визначень показав, що українські науковці (І.А. Бланк, А.М. Поддєрьогін, В.П. Савчук, Є.В. Мних та ін.) акцентують увагу на фінансовій стійкості, прибутковості та іміджі підприємства, тоді як міжнародні організації (OECD, UNCTAD, Світовий банк) розглядають інвестиційну привабливість у ширшому контексті - з урахуванням прозорості корпоративного управління, захисту прав інвесторів, інституційної стабільності та дотримання принципів сталого розвитку [7, с. 328; 15; 17].

Важливим результатом аналізу стало визначення системи факторів формування інвестиційної привабливості. Встановлено, що зовнішні (макроекономічні) фактори створюють фундаментальні умови для інвестування, але є некерованими з боку підприємства. Галузеві чинники відображають специфіку конкретного ринку та можуть як посилювати, так і обмежувати привабливість компанії. Внутрішні фактори є найбільш керованими: вони залежать від ефективності менеджменту, рівня фінансової стабільності, інноваційного потенціалу та корпоративної культури [11, с. 48; 12, с. 89; 13, с. 16].

Окрему увагу приділено ролі інвестиційної привабливості у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Встановлено, що вона виконує багатофункціональну роль: забезпечує доступ до фінансових ресурсів, підвищує конкурентоспроможність, формує позитивний імідж серед партнерів та інвесторів, сприяє впровадженню ESG-принципів і зміцнює фінансову стійкість [10, с. 54; 15].

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що інвестиційна привабливість є інтегральною характеристикою підприємства, яка визначає його перспективи розвитку та здатність залучати інвестиційні ресурси. Вона поєднує у собі фінансові, організаційні, ринкові, інституційні та соціально-екологічні складові. Отримані теоретичні результати створюють необхідне методологічне підґрунтя для подальшого аналізу системи управління інвестиційною привабливістю на прикладі НАК «Укрнафта» у другому розділі роботи.

1.2 Система управління інвестиційною привабливістю: складові, функції та принципи побудови

У сучасній економічній літературі система управління інвестиційною привабливістю підприємства розглядається як цілісний комплекс управлінських рішень, методів, інструментів і механізмів, спрямованих на підвищення довіри потенційних інвесторів та забезпечення стабільного розвитку компанії [6, с. 211]. Науковці визначають її як багаторівневу структуру, у межах якої поєднуються функції стратегічного планування, організації, мотивації та контролю, орієнтовані на формування позитивного інвестиційного іміджу підприємства.

Поняття «система управління інвестиційною привабливістю» тісно пов’язане з категоріями фінансового менеджменту та стратегічного менеджменту. У 1970–1980-х роках домінував вузький підхід, коли інвестиційна привабливість ототожнювалася з фінансовими результатами підприємства: ліквідністю, платоспроможністю, рентабельністю [7, с. 329]. Відповідно, система управління зводилася переважно до фінансового аналізу та оптимізації структури капіталу.

У 1990–2000-х роках, з поширенням стратегічного управління, поняття набуло ширшого змісту. Інвестиційна привабливість почала розглядатися як інтегральна характеристика підприємства, що включає фінансові, виробничі, ринкові, інноваційні та організаційні параметри. У цьому контексті система управління орієнтувалася не лише на підтримання фінансової стійкості, а й на формування конкурентних переваг та довгострокового стратегічного розвитку [10, с. 54].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що система управління інвестиційною привабливістю повинна ґрунтуватися на системному підході, який передбачає врахування усіх елементів діяльності підприємства та їх взаємозв’язків. Як зазначає Поддєрьогін А.М., підвищення інвестиційної привабливості можливе лише за умови комплексного впливу на фінансову, виробничу, маркетингову та управлінську сфери [7, с. 332]. Системний підхід

дозволяє уникати однобічності у прийнятті управлінських рішень та формує основу для стратегічної орієнтації бізнесу на сталий розвиток.

Отже, система управління інвестиційною привабливістю є складним механізмом, який поєднує фінансові та нефінансові інструменти, спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства. Її розвиток відбувався від домінування фінансового менеджменту до інтеграції в систему корпоративного управління, що забезпечує довіру інвесторів і створює підґрунтя для сталого економічного зростання [11, с. 49].

Система управління інвестиційною привабливістю підприємства є багатокомпонентною і включає низку взаємопов'язаних елементів. Вона формується на стику стратегічного менеджменту, фінансового аналізу, маркетингу та корпоративного управління, а її ефективність залежить від узгодженої роботи всіх складових. Науковці наголошують, що лише комплексний підхід дозволяє сформувати стабільну й позитивну інвестиційну репутацію компанії [7, с. 332].

Суб'єктами управління інвестиційною привабливістю виступають ті учасники, які приймають управлінські рішення та впливають на їх реалізацію. До основних суб'єктів належать:

– власники та акціонери, які визначають стратегічні орієнтири діяльності підприємства;

– топ-менеджмент (директор, фінансовий директор, керівники функціональних підрозділів), що формують політику залучення інвестицій і забезпечують її реалізацію;

– фінансові та економічні служби, які здійснюють планування, моніторинг і контроль за фінансовими потоками;

– зовнішні інвестори та кредитори, що опосередковано впливають на політику компанії через свої очікування та вимоги [6, с. 212].

Об'єктами управління інвестиційною привабливістю є ті характеристики підприємства, які визначають його цінність для інвесторів. Серед них найчастіше виокремлюють:

– фінансовий стан підприємства (рентабельність, ліквідність, платоспроможність, динаміка прибутку);

– виробничий потенціал (рівень технологічної оснащеності, завантаження виробничих потужностей, інноваційна база);

– ринкові позиції (частка ринку, конкурентні переваги, ділова репутація);

– імідж та корпоративна культура, що формують довіру до підприємства з боку інвесторів;

– інноваційність, тобто здатність компанії впроваджувати нові продукти, технології та управлінські рішення [10, с. 56].

Управління інвестиційною привабливістю здійснюється через різні групи інструментів, які мають різну природу та впливають на різні аспекти діяльності підприємства. Їх класифікацію подано у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Інструменти управління інвестиційною привабливістю підприємства

Група інструментів	Зміст	Очікуваний ефект
1	2	3
Фінансові	Аналіз фінансових показників; оптимізація структури капіталу; формування дивідендної політики	Підвищення фінансової стійкості, зниження ризиків, зростання довіри інвесторів
Організаційні	Удосконалення корпоративної структури; забезпечення прозорості управління; впровадження внутрішнього контролю	Поліпшення ефективності менеджменту, формування довіри акціонерів і партнерів
Маркетингові	Формування позитивного іміджу; активна робота з інвесторами; PR-кампанії; участь у виставках та рейтингах	Зміцнення ринкових позицій, підвищення привабливості для зовнішніх інвесторів
Інституційні	Дотримання міжнародних стандартів звітності (IFRS); впровадження принципів ESG; участь у програмах партнерства	Відповідність міжнародним вимогам, доступ до нових джерел капіталу, поліпшення інвестиційного іміджу

Джерело: сформовано автором на основі [10, 11, 15, 16, 17]

Отже, використання комплексу інструментів управління інвестиційною привабливістю підприємства дає змогу сформувати багатовимірну систему впливу на ключові параметри його розвитку. Фінансові інструменти забезпечують оптимізацію структури капіталу, покращують ліквідність та підвищують

стабільність фінансових потоків, що безпосередньо впливає на зниження ризиків і зростання довіри інвесторів. Організаційні інструменти спрямовані на вдосконалення корпоративної структури, прозорість прийняття рішень та посилення внутрішнього контролю, завдяки чому формується позитивний імідж управління підприємством. Маркетингові інструменти дозволяють підвищити впізнаваність компанії на ринку, зміцнити її ділову репутацію, налагодити ефективні комунікації з інвесторами та продемонструвати відкритість до партнерства. Інституційні інструменти, у свою чергу, орієнтовані на приведення діяльності підприємства у відповідність до міжнародних стандартів звітності та принципів ESG, що відкриває шлях до нових ринків капіталу й сприяє зростанню довгострокової вартості бізнесу.

Управління інвестиційною привабливістю підприємства здійснюється не лише через використання певних інструментів, але й завдяки застосуванню різних методів. Вони визначають практичний механізм реалізації управлінських рішень і дають змогу перетворити стратегічні завдання у конкретні заходи. У таблиці 1.6 подано класифікацію основних методів управління інвестиційною привабливістю підприємства.

Таблиця 1.6 – Методи управління інвестиційною привабливістю підприємства

Група методів	Зміст	Очікуваний ефект
1	2	3
Аналітичні	Використання фінансових коефіцієнтів, SWOT-аналізу, інтегральних показників	Виявлення сильних і слабких сторін, визначення рівня привабливості
Прогнозні	Сценарне планування, моделювання майбутніх грошових потоків, аналіз чутливості	Підвищення точності прогнозів та зниження інвестиційних ризиків
Експертні	Оцінка привабливості за допомогою незалежних аудиторів, консультантів, рейтингових агентств	Отримання об’єктивної оцінки від зовнішніх фахівців
Порівняльні	Бенчмаркінг із конкурентами, галузеві рейтинги, аналіз найкращих практик	Виявлення конкурентних переваг і можливостей для вдосконалення
Моніторингові	Постійне спостереження за ключовими показниками, аудит внутрішніх процесів	Своєчасне реагування на зміни та мінімізація загроз

Джерело: сформовано автором на основі [10, 11]

Застосування різних методів управління інвестиційною привабливістю дозволяє підприємству забезпечити багаторівневий аналіз своєї діяльності та формувати гнучкі управлінські рішення. Аналітичні методи допомагають виявити внутрішні резерви розвитку та визначити вихідні позиції підприємства на ринку. Прогнозні методи створюють можливості для планування майбутнього з урахуванням різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

Експертні методи забезпечують незалежність оцінки й підвищують рівень довіри з боку інвесторів та партнерів. Порівняльні методи дають змогу орієнтуватися на найкращі практики, виявляти конкурентні переваги та слабкі місця, тоді як моніторингові методи гарантують безперервний контроль і своєчасне реагування на зміни.

Складові системи управління інвестиційною привабливістю не можуть функціонувати ізольовано. Наприклад, сильний фінансовий стан не гарантує високої інвестпривабливості без прозорої системи корпоративного управління. У свою чергу, навіть високі виробничі показники не приваблять інвесторів, якщо ринкова стратегія є слабкою або існують репутаційні ризики. Отже, інвестиційна привабливість є результатом синергії усіх елементів системи [11, с. 49].

У міжнародній практиці існують різні моделі управління інвестиційною привабливістю. Наприклад, у США активно застосовується концепція Investor Relations, яка передбачає постійну комунікацію підприємства з інвесторами через публічну звітність, конференції та презентації. У країнах ЄС значна увага приділяється ESG-показникам та інтегрованій звітності, яка відображає не лише фінансові результати, а й екологічні та соціальні аспекти діяльності [16]. Для українських підприємств адаптація таких підходів є важливим напрямом підвищення їх інвестиційної привабливості. Отже, складові системи управління інвестиційною привабливістю охоплюють суб’єкти, об’єкти, інструменти та методи, які у взаємодії формують цілісну структуру. Їхнє ефективне поєднання забезпечує створення позитивного інвестиційного іміджу та довгострокову конкурентоспроможність підприємства [7, с. 332; 15].

Функції управління інвестиційною привабливістю відображають сутність управлінського процесу та забезпечують його логічну завершеність. Вони формують своєрідний «каркас» системи, де кожен елемент має своє призначення й водночас перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими. У таблиці 1.7 подано основні функції системи управління інвестиційною привабливістю підприємства.

Таблиця 1.7 – Функції системи управління інвестиційною привабливістю підприємства

Функція	Зміст	Очікуваний ефект
Планування (стратегічне, тактичне, оперативне)	Визначення довгострокових цілей, розробка тактичних завдань та оперативних заходів	Формування цілісної стратегії підвищення інвестпривабливості, прогнозованість розвитку
Організація	Створення умов для реалізації планів: формування структур, механізмів, процедур	Забезпечення ефективного функціонування системи управління, узгодженість дій
Мотивація	Використання стимулів для персоналу та інвесторів (зарплата, премії, дивіденди, бонуси, соціальні програми)	Підвищення зацікавленості персоналу у досягненні цілей і довіри інвесторів
Контроль (фінансовий, виробничий, ринковий, корпоративний)	Систематичний моніторинг виконання планів, оцінка відхилень і прийняття коригуючих рішень	Своєчасне виявлення проблем, зниження ризиків, підвищення ефективності управління

Джерело: сформовано автором на основі [7, 11, 10]

Наведена класифікація функцій підтверджує, що система управління інвестиційною привабливістю є цілісним і безперервним процесом. Функція планування визначає стратегічні орієнтири та конкретизує завдання, організація створює необхідні умови для їх реалізації, мотивація забезпечує зацікавленість усіх учасників процесу, а контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити корективи. Важливо підкреслити, що ці функції не існують ізольовано: планування потребує якісної організації, організація без мотивації буде малоефективною, а контроль без плану і цілей втрачає зміст [7, с. 329; 11, с. 49].

З практичної точки зору реалізація зазначених функцій дозволяє підприємству підвищувати рівень довіри інвесторів, зменшувати ризики і створювати позитивний інвестиційний імідж. У сучасних умовах до традиційних

функцій додається використання цифрових технологій: впровадження інформаційних систем моніторингу, онлайн-звітності, аналітики «big data», а також застосування ESG-індикаторів при плануванні й контролі [15; 16]. Це свідчить про перехід від класичної моделі управління до інноваційної, що відповідає глобальним тенденціям та потребам міжнародних інвесторів.

Таким чином, функції управління інвестиційною привабливістю виступають не лише теоретичними категоріями, а й практичним інструментом підвищення ефективності менеджменту. Їх комплексна реалізація створює основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку.

Формування системи управління інвестиційною привабливістю повинно спиратися на низку базових принципів, які забезпечують її ефективність, стійкість і довіру з боку інвесторів. Принципи визначають «правила гри» для менеджменту та задають орієнтири розвитку. У таблиці 1.8 наведено ключові принципи побудови системи управління інвестиційною привабливістю підприємства.

Таблиця 1.8 – Принципи побудови системи управління інвестиційною привабливістю підприємства

Принцип	**Зміст**	**Очікуваний ефект**
Прозорість	Відкритість фінансової та нефінансової інформації, зрозумілість для інвесторів	Підвищення довіри інвесторів, зниження інформаційних ризиків
Комплексність	Охоплення усіх сфер діяльності – фінансової, виробничої, ринкової, соціальної	Більш об’єктивна оцінка привабливості та формування цілісної стратегії
Науковість	Використання сучасних методів аналізу, прогнозування, економіко-математичного моделювання	Обґрунтованість управлінських рішень, підвищення їх ефективності
Стратегічність	Орієнтація на довгострокові цілі, узгодженість із місією та баченням підприємства	Стійкість розвитку, підвищення вартості бізнесу у майбутньому
Адаптивність	Гнучкість до змін зовнішнього і внутрішнього середовища	Здатність підприємства швидко реагувати на виклики та мінімізувати ризики
Інноваційність	Постійне вдосконалення механізмів управління, цифровізація, використання ESG-принципів	Конкурентні переваги, підвищення інтересу сучасних інвесторів

Джерело: сформовано автором на основі [15, 16, 17]

Стратегічність спрямовує систему управління на досягнення довгострокових цілей, а не лише короткострокових фінансових результатів, що відповідає

глобальним підходам до сталого розвитку [15]. Адаптивність забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх кризових явищ, а інноваційність формує його привабливість у контексті цифрової трансформації та впровадження ESG-стандартів [16].

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що принципи управління інвестиційною привабливістю є своєрідним фундаментом усієї системи, який визначає її структуру, логіку та ефективність. Вони слугують орієнтиром для менеджменту, гарантують узгодженість управлінських дій і створюють умови для довгострокового партнерства із зацікавленими сторонами.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що система управління інвестиційною привабливістю підприємства є складним багаторівневим механізмом, у якому поєднуються фінансові, організаційні, маркетингові та інституційні складові. Вона функціонує на основі цілісного підходу до формування позитивного інвестиційного іміджу та підвищення довіри з боку інвесторів.

По-перше, розкриття теоретичних засад дало змогу визначити систему управління інвестиційною привабливістю як інтегральну частину корпоративного управління, що забезпечує баланс між фінансовими результатами підприємства та очікуваннями інвесторів. Еволюція підходів - від вузько фінансового менеджменту до стратегічного менеджменту й управління за принципами ESG - свідчить про поглиблення змісту цієї категорії [7, с. 329; 15].

По-друге, аналіз складових показав, що ефективність управління залежить від узгодженої взаємодії суб’єктів (власників, менеджменту, фінансових служб), об’єктів (фінансового стану, виробничого потенціалу, ринкових позицій, іміджу та інноваційності), а також інструментів і методів (фінансових, організаційних, маркетингових, інституційних). Їх комплексне застосування забезпечує синергійний ефект і формує стійку інвестиційну репутацію підприємства [10, с. 56; 11, с. 49].

По-третє, встановлено, що функції управління - планування, організація, мотивація та контроль - відображають логіку управлінського процесу й забезпечують його цілісність. Вони тісно взаємопов’язані та взаємозалежні, а їхнє

практичне значення полягає у забезпеченні прогнозованості розвитку, узгодженості дій, підвищенні зацікавленості персоналу та мінімізації ризиків [7, с. 332].

По-четверте, принципи побудови системи управління - прозорість, комплексність, науковість, стратегічність, адаптивність та інноваційність - формують основу для довіри інвесторів і стійкого розвитку підприємства. Вони визначають методологічний фундамент, що дає змогу підвищувати інвестиційну привабливість у сучасних умовах цифровізації та глобалізації [15; 16].

Отже, система управління інвестиційною привабливістю є інтегрованим механізмом, що охоплює як внутрішні процеси підприємства, так і його взаємодію із зовнішнім середовищем. Її ефективність забезпечується комплексним застосуванням складових, функцій та принципів, що у сукупності створюють умови для довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

1.3 Методичні підходи та показники оцінки інвестиційної привабливості підприємства

Поняття «оцінка інвестиційної привабливості» є ключовим у сучасній інвестиційній теорії та практиці. Воно відображає процес визначення рівня відповідності підприємства вимогам і очікуванням потенційних інвесторів. На думку І.А. Бланка, оцінка інвестиційної привабливості є комплексною характеристикою, що включає аналіз фінансових, виробничих, ринкових та організаційних параметрів діяльності підприємства [6, с. 211]. У міжнародній практиці цей процес визначається як «оцінка здатності компанії забезпечувати прибутковість інвестицій із прийнятним рівнем ризику» [15].

Метою оцінки інвестиційної привабливості є надання об’єктивної інформації для прийняття управлінських та інвестиційних рішень. Для інвестора це – визначення доцільності вкладення капіталу, порівняння альтернативних варіантів

та прогнозування можливих доходів. Для самого підприємства – це інструмент стратегічного управління, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити напрями підвищення ефективності та сформувати позитивний інвестиційний імідж [7, с. 332]. Таким чином, оцінювання виконує як аналітичну, так і управлінську функції.

Роль оцінювання інвестиційної привабливості у прийнятті управлінських рішень полягає в тому, що воно є базою для формування інвестиційної політики підприємства. Як зазначає Є.В. Мних, систематичне оцінювання привабливості дозволяє підприємству прогнозувати динаміку фінансових потоків, розробляти стратегії залучення капіталу та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [10, с. 56]. Для інвесторів оцінка виступає інструментом мінімізації ризиків і підвищення обґрунтованості вибору об’єктів інвестування.

У світовій практиці склалося кілька підходів до оцінювання інвестиційної привабливості.

1) Класичний фінансовий підхід ґрунтується на аналізі фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості. Він домінував у другій половині XX ст. і залишається важливим для базової оцінки [16].

2) Стратегічний підхід орієнтований на довгострокові перспективи, включаючи аналіз конкурентних позицій підприємства, інноваційного потенціалу та ефективності управління.

3) Інтегральний підхід передбачає побудову зведеного показника, що враховує комплекс фінансових і нефінансових параметрів. Такий підхід використовується рейтинговими агентствами та інвестиційними фондами для ранжування підприємств [17].

4) ESG-підхід (Environmental, Social, Governance) набуває особливого значення у XXI ст. Він враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства, що є важливим для міжнародних інвесторів і відповідає глобальним трендам сталого розвитку [15].

Узагальнюючи, можна зазначити, що оцінка інвестиційної привабливості має подвійне значення: для інвесторів вона є інструментом вибору найбільш надійних та перспективних об’єктів інвестування, а для підприємства – засобом самодіагностики й управлінського контролю. Систематичне оцінювання дозволяє підвищувати рівень прозорості та конкурентоспроможності компанії, а також формує основу для її сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції за фінансові ресурси [11, с. 49].

Оцінка інвестиційної привабливості підприємства у світовій та вітчизняній практиці здійснюється за допомогою різних методичних підходів. Вони відрізняються за складом показників, логікою розрахунків та сферою застосування, проте мають спільну мету – надати об’єктивну характеристику перспективності вкладень у підприємство.

1.Фінансовий підхід є найпоширенішим і базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів. До основних показників належать:

– коефіцієнти ліквідності (поточний, швидкої, абсолютної);

– показники платоспроможності та фінансової стійкості (співвідношення власного й позикового капіталу, автономії);

– коефіцієнти рентабельності (рентабельність активів – ROA, власного капіталу – ROE, продажів – ROS);

– коефіцієнти ділової активності (оборотність активів, дебіторської та кредиторської заборгованості).

Перевага цього підходу полягає у простоті розрахунків і доступності інформації, адже фінансова звітність є відкритим джерелом. Водночас він має обмеження: орієнтованість на минулі результати, ігнорування інноваційного та соціально-економічного потенціалу [6, с. 212; 10, с. 56].

2.Інтегральний підхід передбачає формування зведеного показника, який враховує різні групи критеріїв. Методика може базуватися на системі зважених коефіцієнтів або експертних оцінок. У вітчизняній практиці відома методика І.А. Бланка, що пропонує оцінювати інвестиційну привабливість через інтегральний

показник, розрахований на основі фінансових коефіцієнтів, ділової активності, ринкових і нефінансових характеристик [6, с. 214].

Перевагою цього підходу є комплексність, що дозволяє враховувати не лише фінансовий стан, а й репутаційні, організаційні та ринкові аспекти. Недоліком – певна суб'єктивність у визначенні вагових коефіцієнтів та залежність від вибору експертів [11, с. 49].

3.Порівняльний (бенчмаркінговий) підхід ґрунтується на зіставленні показників підприємства з аналогічними параметрами конкурентів чи середньогалузевими нормами. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити його позиції на ринку. Наприклад, у нафтогазовій галузі одним із ключових критеріїв є собівартість видобутку бареля нафти та рівень рентабельності у порівнянні з міжнародними компаніями [13, с. 16].

Головною перевагою цього підходу є його практичність і можливість оперативно порівнювати результати діяльності. Недоліком є залежність від доступності та достовірності інформації про конкурентів.

4.Інституційний підхід базується на оцінюванні якості інституційного середовища, у якому функціонує підприємство. У цьому випадку враховуються: рівень корпоративного управління, прозорість звітності, дотримання міжнародних стандартів (зокрема, МСФЗ/IFRS), захист прав акціонерів та інвесторів, рівень державного регулювання. Міжнародні організації, зокрема OECD та Світовий банк, підкреслюють, що саме якість інституційного середовища є визначальним чинником інвестиційної привабливості на сучасному етапі [15; 17].

5.Сучасним трендом є підхід, заснований на принципах ESG (Environmental, Social, Governance). Він враховує екологічні (вплив на довкілля, енергоефективність), соціальні (відповідальність перед працівниками, громадами, споживачами) та управлінські (прозорість, етика бізнесу, незалежність ради директорів) фактори. За даними UNCTAD, у 2020-х роках понад 80 % глобальних інституційних інвесторів заявили, що приймають інвестиційні рішення з урахуванням ESG-показників [16].

Для українських підприємств впровадження ESG-підходу є не лише вимогою інвесторів, але й умовою виходу на міжнародні фінансові ринки, де сталість бізнесу стає пріоритетом.

Отже, методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості мають різну спрямованість: від фінансових і кількісних до стратегічних і якісних. Оптимальним є їхнє комбіноване використання: фінансовий аналіз забезпечує базову оцінку, інтегральний – дає системну характеристику, порівняльний – визначає конкурентні позиції, інституційний – враховує якість корпоративного середовища, а ESG-підхід – орієнтує підприємство на довгострокову сталість [7, с. 332; 15].

Для комплексного визначення інвестиційної привабливості підприємства застосовується система показників, яка охоплює фінансові, виробничі, ринкові та інституційні аспекти. У науковій літературі наголошується, що показники є не просто статистичними даними, а відображенням реальних процесів і потенціалу розвитку підприємства [6, с. 214].

Для оцінки інвестиційної привабливості ключове значення має система фінансових показників, що дозволяє оцінити стійкість, платоспроможність, ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості підприємства. Основні з них наведені у таблиці 1.9 [10, с. 56].

Таблиця 1.9 – Основні фінансові показники оцінки інвестиційної привабливості підприємства

Показник	Формула	Економічний зміст
1	2	3
Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)	Оборотні активи / Поточні зобов’язання	Характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов’язання за рахунок оборотних активів
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio)	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов’язання	Відображає спроможність швидко виконати поточні зобов’язання без урахування менш ліквідних запасів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio)	(Грошові кошти + Короткострокові фінансові інвестиції) / Поточні зобов’язання	Показує частку короткострокових зобов’язань, яку можна негайно погасити за рахунок абсолютно ліквідних активів
Коефіцієнт автономії (Equity Ratio)	Власний капітал / Валюта балансу	Визначає частку активів, профінансованих власним капіталом; чим вищий, тим стійкіше підприємство

Продовження таблиці 1.9

1	2	3
Debt-to-Equity Ratio	Позиковий капітал / Власний капітал	Характеризує залежність підприємства від зовнішніх позикових джерел фінансування
Interest Coverage Ratio	Прибуток до сплати відсотків і податків (EBIT) / Витрати на сплату відсотків	Показує здатність підприємства обслуговувати борг та сплачувати відсотки
ROA (рентабельність активів)	Чистий прибуток / Середні активи	Відображає ефективність використання активів для отримання прибутку
ROE (рентабельність власного капіталу)	Чистий прибуток / Власний капітал	Показує прибутковість інвестицій власників у бізнес
ROS (рентабельність продажів)	Чистий прибуток / Виручка	Характеризує частку прибутку у кожній гривні (доларі) продажів
Net Profit Margin (чиста рентабельність)	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	Відображає фінансовий результат підприємства після врахування всіх витрат і податків
Оборотність активів	Виручка / Середні активи	Характеризує ефективність використання активів для формування доходу
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / Середня дебіторська заборгованість	Показує швидкість перетворення дебіторської заборгованості у грошові кошти
Оборотність кредиторської заборгованості	Виручка / Середня кредиторська заборгованість	Відображає інтенсивність розрахунків підприємства з постачальниками та кредиторами
Оборотність запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середні запаси	Показує швидкість обігу запасів та ефективність їх використання

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Таким чином, фінансові коефіцієнти є базовим інструментом оцінки інвестиційної привабливості, оскільки вони інтегрують у собі результати фінансово-господарської діяльності підприємства та дають змогу інвесторам приймати обґрунтовані рішення [6, с. 214].

У сучасній економічній науці виробничі показники розглядаються як ключовий елемент інвестиційної привабливості, оскільки вони відображають здатність підприємства ефективно використовувати виробничий потенціал і створювати нову вартість. У таблиці 1.10 подано основні виробничі показники.

Таблиця 1.10 – Виробничі показники оцінки інвестиційної привабливості підприємства

Показник	Формула	Економічний зміст
1	2	3
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Фактичний випуск / Максимально можливий випуск	Характеризує рівень використання наявних виробничих потужностей
Фондовіддача	Виручка / Середня вартість основних фондів	Відображає ефективність використання основних засобів
Фондомісткість	Середня вартість основних фондів / Виручка	Показує, скільки основних засобів припадає на одиницю продукції
Продуктивність праці	Виручка / Середньооблікова чисельність персоналу	Визначає ефективність використання трудових ресурсів
Частка інноваційної продукції	Обсяг інноваційної продукції / Загальний обсяг реалізації	Характеризує рівень інноваційної активності підприємства
Витрати на НДДКР	Витрати на дослідження і розробки / Виручка	Відображає інноваційний потенціал підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Виробничі показники дозволяють оцінити реальну ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства, а також його здатність до модернізації та інновацій. Високий рівень завантаження потужностей свідчить про ефективну організацію виробництва, проте надмірне завантаження може сигналізувати про ризик зношування обладнання. Продуктивність праці та фондовіддача демонструють ефективність використання ресурсів і здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Важливе значення має частка інноваційної продукції та витрати на НДДКР, оскільки саме вони визначають перспективи зростання компанії в умовах ринкової турбулентності [7, с. 332]. Таким чином, виробничі показники формують «операційне ядро» інвестиційної привабливості підприємства та слугують важливим сигналом для інвесторів.

Ринкові показники відображають конкурентні позиції підприємства та його можливості впливати на галузеве середовище. Вони характеризують рівень попиту, масштаби діяльності та стратегію компанії. У таблиці 1.11 подано основні ринкові показники.

Таблиця 1.11 – Ринкові показники оцінки інвестиційної привабливості підприємства

Показник	Формула	Економічний зміст
1	2	3
Частка ринку	Обсяг реалізації підприємства / Загальний обсяг ринку	Визначає позиції підприємства у галузі
Темп зростання виручки	(Виручка поточного року – Виручка попереднього року) / Виручка попереднього року	Показує динаміку розвитку у порівнянні з конкурентами
Динаміка попиту	Приріст попиту на продукцію / Попередній рівень попиту	Відображає ринкові перспективи товарів чи послуг
Індекс цінової конкурентоспроможності	Середня ціна підприємства / Середня ціна конкурентів	Характеризує привабливість продукції за ціновим фактором
Репутаційний рейтинг	Дані опитувань, галузеві рейтинги, ЗМІ	Відображає імідж і ділову репутацію підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10, 11, 15, 17]

Ринкові показники є вирішальними для інвесторів, оскільки вони демонструють здатність підприємства не лише утримувати, але й розширювати свої позиції на ринку.

Інституційні показники характеризують якість корпоративного управління, відповідність міжнародним стандартам і рівень соціальної відповідальності підприємства. У таблиці 1.12 подано основні інституційні показники.

Таблиця 1.12 – Інституційні показники оцінки інвестиційної привабливості підприємства

Показник	Формула / джерело оцінки	Економічний зміст
1	2	3
Прозорість корпоративного управління	Наявність незалежних директорів, публічність рішень, відкритість даних	Забезпечує довіру інвесторів і зниження інформаційних ризиків
Відповідність стандартам IFRS	Перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності	Підвищує порівнянність і зрозумілість звітності для іноземних інвесторів
Дотримання ESG-принципів	Екологічні, соціальні та управлінські показники	Підвищує довгострокову привабливість, зменшує нефінансові ризики
Участь у міжнародних рейтингах	Рейтинги S&P, Moody’s, Fitch; індекси сталого розвитку	Підвищує публічний інвестиційний рейтинг компанії
Соціальна відповідальність	Програми КСВ, співпраця з громадами, охорона праці	Формує позитивний імідж і стійкість до соціальних ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [15, 16]

Інституційні показники стають дедалі важливішими у XXI ст., коли інвестори орієнтуються не лише на фінансові результати, а й на якість корпоративного управління, прозорість і відповідальність бізнесу. Відповідність міжнародним стандартам звітності, застосування ESG-принципів та участь у міжнародних рейтингах зміцнюють репутацію компанії й відкривають їй доступ до глобальних ринків капіталу [15; 16]. Для українських підприємств, зокрема у стратегічних галузях (нафтогазова, енергетична, металургійна), дотримання цих стандартів є не лише питанням інвестиційної привабливості, але й умовою інтеграції до світової економіки.

Таким чином, оцінювання інвестиційної привабливості підприємства повинно ґрунтуватися на системному підході, що передбачає використання фінансових, виробничих, ринкових та інституційних показників у їх комплексному взаємозв'язку. Фінансові коефіцієнти дозволяють визначити рівень ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності, тим самим формуючи уявлення про поточний стан підприємства. Виробничі показники розкривають ефективність використання основних фондів, трудових ресурсів та інноваційного потенціалу, що визначає можливості зростання у середньостроковій перспективі. Ринкові індикатори відображають конкурентні позиції та перспективність підприємства на галузевому ринку, тоді як інституційні показники демонструють якість корпоративного управління, рівень прозорості, дотримання міжнародних стандартів і принципів сталого розвитку [6, с. 214; 10, с. 56; 15].

Взаємодія цих чотирьох груп показників створює цілісне уявлення про інвестиційну привабливість підприємства. Для інвестора важливо не лише мати справу з компанією, що демонструє високі фінансові результати, але й переконатися в її стабільності, інноваційності, соціальній відповідальності та здатності адаптуватися до ринкових змін. Саме тому сучасна практика оцінювання дедалі більше тяжіє до інтегрованих моделей, що поєднують кількісні та якісні критерії. Для підприємства ж систематичне використання цієї системи показників є інструментом самодіагностики, підвищення конкурентоспроможності та

формування позитивного інвестиційного іміджу, що забезпечує сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасній економічній практиці оцінювання інвестиційної привабливості підприємства здійснюється за різними методиками, які можна умовно поділити на вітчизняні та зарубіжні. Вони відрізняються не лише набором показників, але й методологією формування інтегральної оцінки, проте мають спільну мету – забезпечити об’єктивність та порівнянність результатів.

В Україні найбільш відомими є методики, розроблені І.А. Бланком, А.М. Поддєрьогіним, а також методика Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ).

Методика І.А. Бланка передбачає розрахунок інтегрального показника інвестиційної привабливості підприємства на основі системи фінансових коефіцієнтів, які згруповані у блоки: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Отримані коефіцієнти нормуються і зводяться в єдиний інтегральний індекс, що дозволяє порівнювати підприємства різних галузей [6, с. 214].

Методика А.М. Поддєрьогіна акцентує увагу на показниках фінансової стабільності та рентабельності, водночас пропонує враховувати динаміку розвитку підприємства. Вона має більш практичний характер і використовується для внутрішнього фінансового аналізу [7, с. 329].

Методика АРІФРУ (2003 р.) була спрямована на створення інструменту для інвесторів і передбачала розрахунок інтегрального рейтингового показника на основі фінансових коефіцієнтів та нефінансових критеріїв (ринкових, інституційних). Її особливість – акцент на доступності та прозорості інформації [11, с. 49].

Вітчизняні методики відзначаються відносною простотою та доступністю для застосування, проте мають обмеження, оскільки здебільшого базуються на фінансових результатах і недостатньо враховують нефінансові критерії, що набувають значення у міжнародній практиці.

На міжнародному рівні поширені методики провідних рейтингових агентств та міжнародних організацій.

Моделі Fitch, Moody's, Standard & Poor's передбачають визначення кредитних рейтингів підприємств та держав. Вони враховують фінансові показники, рівень корпоративного управління, галузеві ризики та макроекономічне середовище. Особливістю цих моделей є орієнтація на оцінку ризиків дефолту і кредитоспроможності [15].

Методика UNCTAD базується на використанні інтегральних показників, що поєднують економічні, соціальні та інституційні критерії. Вона спрямована на оцінку інвестиційної привабливості країн, але її принципи застосовуються і до окремих компаній [16].

Методика Світового банку (World Bank Doing Business), яка діяла до 2021 року, визначала інституційні умови інвестиційної діяльності (захист прав інвесторів, доступність кредитів, простота відкриття бізнесу). Попри критику, її результати широко застосовувались інвесторами як орієнтир [17].

Зарубіжні методики мають перевагу в універсальності та комплексності, оскільки враховують не лише фінансові результати, але й інституційні, правові та соціальні фактори, що робить їх більш наближеними до сучасних глобальних стандартів.

Порівняння вітчизняних і міжнародних методик свідчить про суттєву різницю у підходах. Українські методики зосереджені переважно на фінансових аспектах та короткостроковій оцінці стабільності підприємства. Міжнародні ж підходи є більш багатовимірними: вони інтегрують фінансові, інституційні та нефінансові критерії, включаючи ESG-показники. Саме тому українським підприємствам доцільно адаптувати вітчизняні методики до сучасних міжнародних вимог, поєднуючи фінансовий аналіз із оцінкою корпоративного управління, прозорості та соціальної відповідальності.

Отже, сучасні методики комплексної оцінки інвестиційної привабливості різняться за глибиною та широтою охоплення показників. Найбільш ефективним є комбінований підхід, що враховує як простоту і доступність вітчизняних методик,

так і комплексність і глобальну орієнтацію міжнародних стандартів [6, с. 214; 15; 16].

Проведений аналіз засвідчив, що оцінювання інвестиційної привабливості підприємства є багатовимірним процесом, який поєднує як фінансові, так і нефінансові критерії. Визначено, що теоретичною основою цього процесу виступає необхідність забезпечення об'єктивної інформації для прийняття управлінських та інвестиційних рішень. Оцінка дозволяє інвесторам мінімізувати ризики та обрати найбільш перспективні об'єкти вкладень, а для підприємств є інструментом самодіагностики, стратегічного планування та формування позитивного інвестиційного іміджу [6, с. 214; 10, с. 56].

Виявлено, що у практиці оцінювання інвестиційної привабливості сформувалися різні методичні підходи: фінансовий, інтегральний, порівняльний, інституційний та ESG-орієнтований. Кожен із них має свої переваги й недоліки. Фінансовий підхід забезпечує базову оцінку стану підприємства, інтегральний дозволяє враховувати широкий спектр показників, порівняльний – визначати конкурентні позиції, інституційний – оцінювати якість середовища функціонування бізнесу, а ESG-підхід – орієнтує на довгострокову сталість розвитку [15; 16].

Систему показників доцільно розглядати у чотирьох основних блоках: фінансовому, виробничому, ринковому та інституційному. Такий підхід дозволяє отримати багатовимірну характеристику підприємства – від фінансової стійкості та продуктивності до ринкових позицій і рівня корпоративної відповідальності. Важливим трендом є розширення значення нефінансових індикаторів, особливо у міжнародній практиці, що зумовлено глобальним поширенням принципів ESG [16; 17].

Порівняння вітчизняних та міжнародних методик засвідчило, що українські підходи переважно зосереджені на аналізі фінансових результатів (Бланк, Поддєрьогін, АРІФРУ), тоді як міжнародні (Fitch, Moody's, S&P, UNCTAD, World Bank) ґрунтуються на інтегрованих оцінках і враховують інституційні та соціально-

екологічні аспекти. Це вимагає адаптації національних методик до сучасних глобальних стандартів [7, с. 329; 15].

Отже**,** методичні підходи та показники оцінки інвестиційної привабливості повинні застосовуватися комплексно. Лише поєднання фінансових і нефінансових критеріїв, кількісних і якісних методів забезпечує об'єктивну оцінку стану підприємства та формує довіру інвесторів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи управління інвестиційною привабливістю підприємства, що дозволило сформувати цілісне уявлення про дану економічну категорію.

Проаналізовано сутність та еволюцію поняття «інвестиційна привабливість». Встановлено, що в класичних працях зарубіжних економістів (Дж. Кейнса, Й. Шумпетера, І. Фішера) інвестиції розглядалися як ключовий фактор економічного розвитку. У подальшому інвестиційна привабливість трансформувалася з суто фінансової характеристики в інтегральний показник, що охоплює виробничі, ринкові та інституційні параметри. У вітчизняній науці акцент зроблено на фінансовій стійкості та прибутковості підприємств, тоді як міжнародні організації підкреслюють роль корпоративного управління, прозорості та дотримання ESG-принципів.

Визначено основні фактори формування інвестиційної привабливості підприємства, які згруповано на зовнішні, галузеві та внутрішні. Зовнішні фактори формують загальний інвестиційний клімат і не підлягають безпосередньому управлінню з боку підприємства, тоді як внутрішні залежать від ефективності менеджменту та можуть забезпечувати конкурентні переваги.

Розкрито сутність системи управління інвестиційною привабливістю як багаторівневого механізму, що охоплює суб'єкти, об'єкти, інструменти та методи управління і функціонує на основі класичних функцій менеджменту - планування, організації, мотивації та контролю. Встановлено, що ефективність такої системи

забезпечується дотриманням принципів комплексності, прозорості, стратегічності, адаптивності та інноваційності.

Досліджено методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Узагальнено, що у світовій практиці застосовуються фінансовий, інтегральний, порівняльний та ESG-орієнтований підходи, які базуються на системі фінансових, виробничих, ринкових та інституційних показників. Виявлено, що вітчизняні методики переважно мають фінансову спрямованість, тоді як міжнародні підходи є більш комплексними та багатовимірними.

Отже, управління інвестиційною привабливістю підприємства є системним процесом, що охоплює внутрішні параметри діяльності та взаємодію із зовнішнім середовищем. Теоретичні та методичні положення, узагальнені у першому розділі, створюють основу для подальшого аналізу інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ АТ «УКРНАФТА»

2.1 Тенденції розвитку підприємства та особливості його ринкового позиціонування

Нафтогазова галузь є стратегічною складовою енергетичної системи України, забезпечуючи значну частку енергопостачання, бюджетних надходжень і зайнятості. Природний газ формує близько третини енергобалансу країни, а довоєнний видобуток на рівні 19–20 млрд м³ покривав значну частину внутрішнього попиту, хоча імпортозалежність залишалась суттєвою. Доходи від діяльності таких компаній, як «Нафтогаз» і «Укрнафта», становили важливе джерело державних фінансів: зокрема, у 2018 році група «Нафтогаз» забезпечила близько 15 % доходів бюджету, а сама галузь створювала значний мультиплікативний ефект для суміжних секторів і регіонів видобутку.

АТ «Укрнафта» є ключовим підприємством галузі, яке забезпечує повний виробничий цикл - від розвідки й видобутку до переробки й реалізації нафтопродуктів через найбільшу мережу АЗС в Україні. Компанія відіграє важливу роль у підтримці енергетичної незалежності, сплаті податків і забезпеченні зайнятості понад 20 тис. працівників. Після зміни структури власності у 2022 році «Укрнафта» активізувала модернізацію інфраструктури та відновлення видобутку, що сприяє зміцненню її ринкової позиції та підвищує інвестиційну привабливість галузі загалом.

Для більш детального розуміння масштабів та особливостей діяльності АТ «Укрнафта» доцільно узагальнити ключові відомості про організацію. Систематизація основних характеристик підприємства дозволяє оцінити його місце на ринку, структуру власності, розвиток виробничих потужностей і фінансові

результати, що є важливою передумовою для подальшого аналізу тенденцій його функціонування. Узагальнена інформація наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація про АТ «Укрнафта»

Характеристика	Опис
Повна назва компанії	Акціонерне товариство «Укрнафта» (АТ «Укрнафта»), англ. – PJSC Ukrnafta
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство – акції обертаються на фондовому ринку
Дата заснування	1945 р. – створення як державного підприємства; 1994 р. – корпоратизація; 2009 р. – перереєстрація в ПАТ
Місцезнаходження	04053, м. Київ, провулок Несторівський, 3–5
Керівництво	Голова Правління – Сергій Корецький (станом на 2025 р.)
Кількість працівників	Понад 20 000 осіб
Основні акціонери	НАК «Нафтогаз України» – понад 50%; Міністерство оборони України – частка з 2022 р.
Основні види діяльності	Видобуток нафти, газу та газового конденсату; реалізація нафтопродуктів; геологорозвідка
Інфраструктура	~ 545 АЗС, свердловини, нафтопереробні потужності, трубопроводи та сервісні підрозділи
Виробничі можливості	1800+ нафтових та газових свердловин; кілька підрозділів з переробки
Стратегічна роль	Найбільший видобувач нафти в Україні; критичний платник податків у бюджет

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Діяльність АТ «Укрнафта» охоплює значну частину території України: виробничі об’єкти розташовані у восьми областях – Сумській, Полтавській, Чернігівській, Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій, Дніпропетровській та Харківській. Така географічна диверсифікація забезпечує широке охоплення ресурсної бази та сприяє стабільності видобутку.

Організаційна структура підприємства вибудувана за принципом регіонального поділу на два ключові бізнес-кластери: «Укрнафта-Схід» і «Укрнафта-Захід». До їх складу входять нафтогазовидобувні управління, газопереробні заводи, бурові та сервісні підрозділи. Крім того, функціонують окремі спеціалізовані служби, що забезпечують технічну підтримку, логістику, аварійно-рятувальні роботи, науково-технічні дослідження, ІТ-інфраструктуру та економічний аналіз діяльності [21].

Станом на березень 2025 року компанія здійснює розробку 1 810 нафтових і 161 газової свердловини, а також володіє 86 спецдозволами на видобуток та трьома дозволами на геологічне вивчення родовищ. Видобуток сконцентрований переважно в межах Передкарпатського прогину та Дніпровсько-Донецької западини – найбільш перспективних нафтогазових регіонів країни. Одночасно впроваджуються сучасні методи інтенсифікації видобутку й управління пластовими ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності використання сировинної бази.

Таблиця 2.2 – Структурні підрозділи АТ «Укрнафта» та їх функціональне призначення

Підрозділ	Основні функції та напрямки діяльності
1. Нафтогазовидобувні управління	Розробка нафтових і газових родовищ, експлуатація фонду свердловин у різних регіонах України
2. Газопереробні заводи	Підготовка та переробка видобутого газу для подальшого транспортування і реалізації
3. Управління бурових робіт	Планування, організація та виконання буріння експлуатаційних і розвідувальних свердловин
4. Підрозділи нафтопромислового сервісу	Технічне обслуговування й сервісна підтримка процесів видобутку та підвищення дебіту свердловин
5. Тампонажні підрозділи	Забезпечення герметизації свердловин, виконання протифонтанних заходів та робіт із безпеки
6. Центральні бази виробничого обслуговування	Матеріально-технічне забезпечення, транспортування обладнання, логістична підтримка
7. Спеціалізовані аварійні частини (зокрема Полтавська ВПЧ)	Запобігання і ліквідація аварій, усунення наслідків вибухонебезпечних ситуацій на свердловинах
8. Управління автоматизованих систем	Підтримка IT-інфраструктури, цифровізація технологічних процесів, впровадження інноваційних рішень
9. Науково-дослідні та проектні інститути	Проведення геологічних, технологічних, проєктних досліджень для збільшення видобутку та оптимізації процесів
10. Центри нормативно-економічних досліджень	Аналіз витрат, розрахунок економічної ефективності, формування нормативно-регуляторної бази
11. Центри геолого-тематичних досліджень	Оцінка перспектив освоєння родовищ, моделювання покладів, визначення оптимальних технологій розробки

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Ключові напрями діяльності ПАТ «Укрнафта» є визначальними для формування її ринкового позиціонування та подальшого розвитку компанії. Вони охоплюють як традиційний видобувний сегмент, так і розширення присутності на

ринку нафтопродуктів та розвиток нових бізнес-моделей у сфері енергетики. Для кращої наочності в таблиці 2.4 наведено систематизацію основних стратегічних напрямів підприємства та їхній очікуваний вплив на інвестиційний потенціал.

Таблиця 2.3 – Основні стратегічні напрями діяльності ПАТ «Укрнафта»

Напрям діяльності	Сутність та ключові плани	Очікуваний результат
Видобуток вуглеводнів	Збільшення видобутку газу на 5–6 % та нафти на 6 % у 2024–2025 рр.	Нарощення ресурсної бази та стабілізація частки ринку у видобувному секторі
Буріння і капітальні ремонти свердловин	Буріння 30 нових свердловин, 121 капремонт, 92 операції гідророзриву пласта у 2025 р.	Підвищення ефективності родовищ та приріст промислових запасів
Розвиток мережі АЗС	Модернізація існуючих станцій та розширення мережі до 362 пунктів за 2025–2026 рр.	Посилення позицій на роздрібному ринку нафтопродуктів
Роздрібна та гуртова торгівля нафтопродуктами	Активне введення у власність АЗС, наявність 544 станцій станом на 2024 р.	Зростання прибутковості та ринкової частки у сегменті збуту
Розвиток нових напрямів енергетики	Модернізація обладнання, впровадження нових технологій, розвиток сервісних потужностей	Підвищення інноваційності бізнесу й орієнтація на довгостроковий розвиток
Інвестиції в енергобізнес	Інвестиційні програми з розбудови сервісного напряму та енергоефективності	Диверсифікація діяльності і створення додаткових джерел доходу

Джерело: сформовано автором на основі [42]

ПАТ «Укрнафта» переходить від суто видобувної моделі до диверсифікованого бізнесу, поєднуючи видобуток із розвитком збутових і сервісних напрямів. Розширення мережі АЗС забезпечує стабільніший грошовий потік, а інвестиції в технологічне оновлення та нові енергетичні проєкти відповідають вимогам сталого розвитку та стандартам ЄС. Модернізація інфраструктури, зміцнення збутового сегмента й орієнтація на інновації підсилюють ринкові позиції компанії та підвищують її інвестиційну привабливість у секторі з високим рівнем ризиків.

Для оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості АТ «Укрнафта» проаналізуємо ключові показники діяльності підприємства за 2022–2024 рр., використовуючи офіційні дані з фінансової звітності. У таблиці наведено

динаміку доходу, чистого прибутку, активів та зобов'язань, а також розраховано абсолютні відхилення й темпи зростання в розрізі періодів.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансових показників АТ «Укрнафта» за 2022–2024 рр., (млн грн)

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2024/2022	Темп зростання 2024/2022, %
Дохід	11 145,90	10 323,40	12 978,00	1 832,10	116,4
Чистий прибуток (збиток)	162	–1 258,1	–413,2	–575,2	254,5
Активи	10 996,20	9 418,70	11 538,90	542,7	104,9
Зобов'язання	7 194,20	6 869,60	9 952,70	2 758,50	138,3

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Фінансові результати свідчать про часткове відновлення діяльності: доходи у 2024 р. зросли на 16,4 % порівняно з 2022 р., а активи - на 4,9 %, що вказує на модернізацію виробничої бази. Водночас компанія залишалася збитковою у 2023–2024 рр., переважно через воєнні ризики, руйнування інфраструктури, коливання цін та високе податкове навантаження, а зростання зобов'язань на 38,3 % посилило борговий тиск. Попри це, АТ «Укрнафта» продемонструвала рекордний прибуток у 2023 р. - ₴23,6 млрд і понад ₴25,7 млрд податків, а фінплан 2024 р. передбачає чистий прибуток ₴18 млрд і виручку ₴118 млрд, що підтверджує стабілізацію діяльності та потенціал для подальшого зміцнення фінансової стійкості.Група «Нафтогаз» у 2024 році продемонструвала чистий прибуток у розмірі ₴38 млрд, що дало змогу суттєво збільшити інвестиційні програми та зміцнити позиції на ринку [34]. У 2018 році компанія вже була головним донором бюджету країни, забезпечивши 15 % його доходів [34]. Стабільні прибутки у поєднанні зі значною податковою дисципліною формують високий рівень довіри інвесторів до «Нафтогазу».

Приватна компанія ДТЕК Oil&Gas також є вагомим гравцем ринку. У 2023 році компанія зафіксувала суттєве зростання фінансових показників, зберігаючи позитивний баланс і стабільний рівень видобутку. Звіт за 2024 рік підтверджує

високий рівень інвестицій у нові свердловини та технології, що підвищує її конкурентоспроможність [38; 39].

Для кращої ілюстрації наведемо порівняння ключових фінансово-економічних показників провідних компаній галузі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні фінансово-економічні показники компаній нафтогазової галузі України (2023–2024 рр.)

Компанія	Рік	Виручка, млрд ₴	Чистий прибуток, млрд ₴	Податки, млрд ₴	Основні інвестиційні напрями
1	2	3	4	5	6
Укрнафта	2023	114	23,6	25,7	Модернізація видобутку, буріння нових свердловин
Укрнафта	2024	118	18	27,3	Розширення буріння, оновлення АЗС
Нафтогаз	2024	210	38	>100	Газовидобуток, модернізація ГТС
ДТЕК Oil&Gas	2023	21,3	4,5	5	Геологорозвідка, буріння свердловин
ДТЕК Oil&Gas	2024	22,7	4,9	5,5	Інновації, нові родовища, технології

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3, 4, 34, 38, 39]

Порівняльний аналіз свідчить, що «Укрнафта» та «Нафтогаз» залишаються стратегічними гравцями з найбільшим фінансовим впливом на економіку та бюджет. Водночас приватний сектор (ДТЕК Oil&Gas) відіграє важливу роль у залученні інновацій та впровадженні нових технологій. Високі прибутки компаній у 2023–2024 рр. свідчать про їхню стійкість навіть в умовах воєнних ризиків.

Фінансово-економічні результати провідних компаній нафтогазової галузі України підтверджують її стратегічне значення та інвестиційний потенціал. Високі обсяги виручки, стабільний чистий прибуток та вагомі податкові відрахування створюють позитивний імідж галузі серед потенційних інвесторів. Разом з тим подальше зростання залежатиме від модернізації інфраструктури, зниження геополітичних ризиків і забезпечення прозорого регуляторного середовища [2; 3; 4; 34; 38; 39].

Одним із ключових напрямів розвитку ПАТ «Укрнафта» є роздрібна реалізація нафтопродуктів через мережу власних автозаправних станцій.

Конкурентна боротьба на ринку АЗС України є доволі напруженою, оскільки на ньому домінують кілька великих національних операторів, тоді як решта частки розподіляється між регіональними мережами. Оцінка позиції «Укрнафти» на цьому ринку дозволяє визначити масштаби присутності підприємства, його конкурентні переваги та подальші перспективи розвитку.

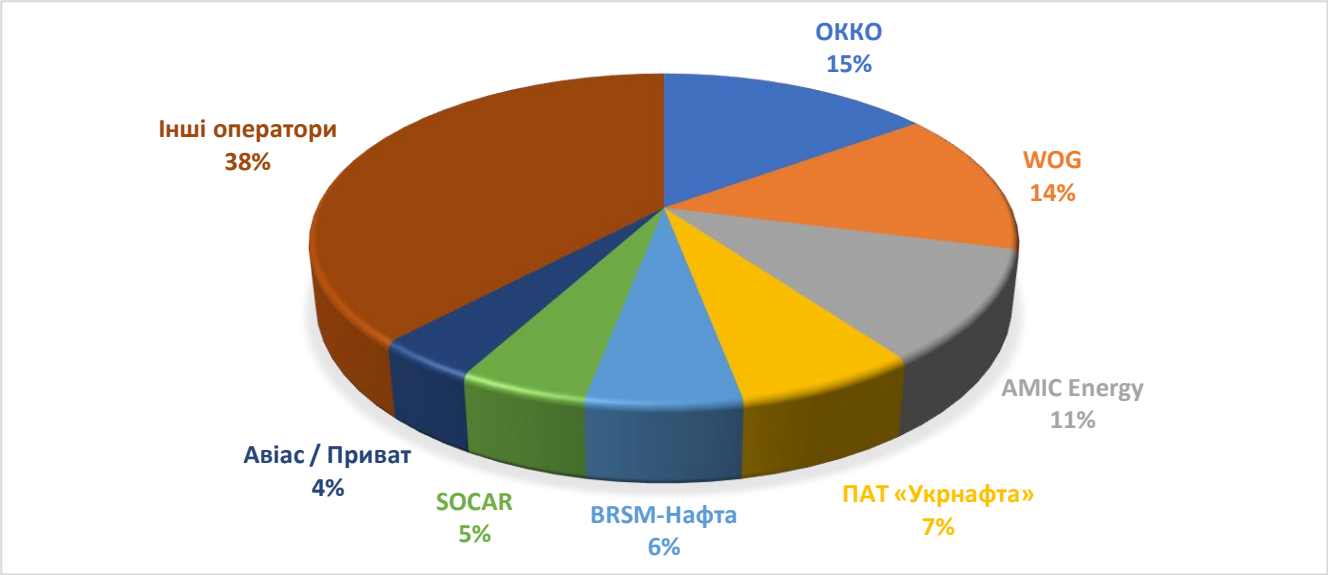

Рис. 2.1. Частки ринку основних операторів АЗС України (2024 р.)

Дані рисунку свідчать, що ринок автозаправних станцій України характеризується високою концентрацією: три найбільші оператори - ОККО, WOG та AMIC - контролюють разом понад 40 % ринку. Укрнафта посідає четверте місце з часткою близько 7 %. Це підтверджує її значущість у секторі, але одночасно свідчить про наявність потенціалу для зміцнення конкурентних позицій.

Перевагою компанії є те, що її АЗС розташовані переважно в регіонах видобутку нафти й газу, що зменшує логістичні витрати та забезпечує контроль над усім ланцюгом створення вартості - від свердловини до кінцевого споживача. Водночас мережа потребує суттєвого оновлення, покращення сервісу та ребрендингу, адже рівень впізнаваності на ринку відстає від основних конкурентів.

Наявність великої кількості незалежних операторів (38 %) свідчить про фрагментацію ринку, що створює умови для можливих злиттів, поглинань або розширення мережі «Укрнафти» через купівлю окремих активів.

ПАТ «Укрнафта» займає стабільну, але поки не домінуючу позицію на ринку АЗС України. Поточна частка у 7 % забезпечує входження компанії до топ-5 найбільших операторів, проте конкурентне середовище вимагає активних інвестицій у модернізацію мережі, підвищення якості сервісу й розширення точок продажу.

Інвестиційна активність у нафтогазовій галузі України впродовж останніх двох десятиліть зазнала суттєвих коливань під впливом як внутрішніх економічних процесів, так і зовнішніх політичних факторів.

У 2010-х роках обсяг капітальних інвестицій у видобуток нафти і газу становив у середньому ₴10–12 млрд на рік, що відповідало близько 3–4 % загальних промислових інвестицій [17]. Найбільшими інвесторами виступали НАК «Нафтогаз України», АТ «Укргазвидобування», АТ «Укрнафта», а також приватні компанії («ДТЕК Нафтогаз»).

У 2017–2019 роках, після запровадження реформ на ринку газу та зниження рентних ставок для нових свердловин, спостерігалося пожвавлення інвестиційної активності. Зокрема, у 2019 році «ДТЕК Нафтогаз» інвестував понад ₴4 млрд у буріння нових свердловин та геологорозвідку [38]. Укрнафта у цей період спрямовувала кошти на модернізацію бурових установок і нарощення видобутку нафти [1].

Після початку повномасштабної агресії РФ у 2022 році обсяг інвестицій різко скоротився. За даними Держстату, у 2022 році капітальні інвестиції у добувну промисловість зменшилися більш ніж на 40 % порівняно з попереднім роком [16]. Основними причинами стали руйнування інфраструктури, зупинка частини виробництв та підвищення інвестиційних ризиків.

Проте у 2023–2024 роках намітилася тенденція до відновлення інвестиційної активності завдяки міжнародній допомозі та внутрішнім програмам модернізації. Світовий банк та ЄБРР профінансували низку проєктів з відновлення енергетичної інфраструктури, включно з проєктом «Winterization and Energy Resources Project» [32].

АТ «Укрнафта» у 2023 році схвалила інвестиційну програму з модернізації видобувних активів і планує у 2024 році інвестувати понад ₴10 млрд у розвиток родовищ та буріння нових свердловин [3]. Група «Нафтогаз» у 2024 році задекларувала прибуток у розмірі ₴38 млрд, значна частина якого буде спрямована на капітальні інвестиції та розвиток газовидобутку [34].

Важливу роль відіграє участь міжнародних компаній і фінансових інституцій. Energy Community та Європейська комісія у 2024 році підтвердили плани інтеграції українського газового ринку до європейського простору [23]. Це відкриває перспективи для залучення стратегічних партнерів. Крім того, програми UNDP та Світового банку спрямовані на підтримку відновлення енергетичного сектору із застосуванням принципів сталого розвитку [27; 33].

Таким чином, динаміка інвестицій у нафтогазову галузь України характеризується періодами підйому та спаду, зумовленими регуляторними реформами, глобальними цінами на енергоресурси та безпековими ризиками. Якщо у 2010-х роках головним драйвером зростання була лібералізація ринку та зниження податкового навантаження, то у 2020-х ключовим фактором стає міжнародна підтримка та інтеграція до європейського енергетичного ринку. Подальша інвестиційна активність безпосередньо залежатиме від успішності реформ, стабілізації безпекової ситуації та здатності підприємств адаптуватися до вимог сталого розвитку [3; 16; 23; 32; 34; 38].

Фінансові результати провідних компаній нафтогазової галузі України є важливим індикатором їхньої інвестиційної привабливості, оскільки прибутковість, обсяги виручки та податкові відрахування формують уявлення про стабільність і перспективність сектору. Водночас інвестиційна активність стримується низкою системних бар’єрів. Значна частина видобувних і переробних потужностей є застарілою: рівень зношеності основних фондів перевищує 60 %, що потребує масштабних капіталовкладень і створює високий поріг входу для інвесторів. Додаткові труднощі формує податкове середовище, оскільки рентні ставки на видобуток нафти й газу в Україні залишаються одними з найвищих у Європі та характеризуються складністю й непередбачуваністю.

Інституційні ризики також суттєво впливають на інвестиційний клімат. Низький рівень довіри до судової системи та поширеність корупції стримують участь іноземних інвесторів, що підтверджується позицією України у світових рейтингах. Найбільшим сучасним бар'єром залишаються наслідки війни: масштабні руйнування інфраструктури, небезпека для логістики та виробництва, а також обмежений доступ до міжнародного капіталу. У результаті більшість інвестиційних проєктів реалізується за підтримки міжнародних організацій, тоді як приватні інвестори очікують гарантій та стабілізації ситуації.

Отже, основні перешкоди інвестування пов'язані зі зношеністю виробничої бази, високим податковим навантаженням, інституційними ризиками, руйнуваннями від війни та браком доступного капіталу. Подолання цих проблем можливе лише завдяки модернізації фондів, податковим змінам, посиленню інституцій та партнерству з міжнародними організаціями, що створить передумови для зростання інвестиційної привабливості галузі.

Нафтогазова галузь України переживає активну трансформацію під впливом внутрішніх потреб модернізації та зовнішніх енергетичних і геополітичних чинників. Однією з ключових тенденцій є цифровізація: компанії впроваджують системи дистанційного моніторингу, геоінформаційні технології та моделювання видобутку, що підвищує ефективність і точність прогнозів. Прикладом є інвестиції ДТЕК Oil&Gas у високотехнологічне буріння та 3D-моделювання родовищ, що робить сектор більш привабливим для інвесторів [38].

Важливим напрямом є поступова інтеграція європейських стандартів декарбонізації. Національний план з енергетики та клімату передбачає скорочення викидів і розвиток альтернативних джерел енергії, що підвищує значення ESG-вимог до компаній [35]. Міжнародні інвестори дедалі більше орієнтуються на нефінансову звітність, прозорість управління та відповідність міжнародним стандартам, що стимулює українські компанії вдосконалювати корпоративне управління [15; 16].

Підвищенню довіри інвесторів сприяє участь України в EITI: звіт 2023 року підтверджує зростання прозорості у видобувному секторі, особливо щодо

податкових платежів [24]. Додаткові можливості створює зближення з енергетичною політикою ЄС: гармонізація законодавства та визнання прогресу з боку Європейської комісії у 2024 році відкривають шлях до інвестиційних програм та участі у масштабних інфраструктурних проєктах [23].

Отже, цифровізація, декарбонізація, прозорість управління та євроінтеграційний вектор стають головними чинниками, що формують сучасні тренди й підсилюють інвестиційну привабливість української нафтогазової галузі.

Перспективи розвитку:

1.Відновлення інфраструктури. Масштабні інвестиції у відновлення об'єктів, пошкоджених війною, створять попит на сучасні технології та залучать міжнародні компанії [26; 32].

2.Розширення газового видобутку. НАК «Нафтогаз» та «Укрнафта» вже оголосили плани збільшення внутрішнього видобутку задля досягнення енергетичної незалежності [3; 34].

3.Розвиток LNG- та водневої інфраструктури. У контексті європейського «зеленого курсу» Україна може стати важливим транзитером та виробником «зеленого» водню [35].

4.Зростання ролі приватних компаній (наприклад, ДТЕК Oil&Gas) у видобутку та інноваціях свідчить про перспективність державно-приватного партнерства.

Важливою складовою аналізу інвестиційної привабливості є визначення сучасних трендів, що формують стратегічні орієнтири розвитку нафтогазової галузі. У процесі дослідження встановлено, що ці тенденції охоплюють як внутрішні аспекти діяльності компаній (цифровізація, модернізація, корпоративне управління), так і зовнішні фактори (євроінтеграція, вимоги сталого розвитку, глобальні ESG-стандарти). Саме вони визначають потенціал залучення інвестицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Для наочності у таблиці 2.6 систематизовано ключові сучасні тренди інвестиційної привабливості нафтогазової галузі України, їх зміст та очікуваний вплив на рівень інвестиційної активності.

Таблиця 2.6 – Основні сучасні тренди інвестиційної привабливості нафтогазової галузі України

Тренд	Зміст	Очікуваний вплив на інвестиційну привабливість
Цифровізація	Використання 3D-моделювання, систем моніторингу, «розумного буріння»	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Декарбонізація	Виконання цілей НПЕК та скорочення викидів	Доступ до «зелених» фондів та інвесторів
ESG-фактори	Звітність за міжнародними стандартами, соціальна відповідальність	Вихід на глобальні ринки капіталу
Прозорість (EITI)	Публічність платежів, звітність за міжнародними стандартами	Зниження інформаційних ризиків
Євроінтеграція	Гармонізація законодавства, інтеграція в енергоринок ЄС	Залучення іноземних інвестицій
Відновлення інфраструктури	Відбудова об’єктів після воєнних руйнувань	Стимулювання великих капіталовкладень

Джерело: сформовано автором на основі [38, 35, 15, 16, 24, 23, 26, 32]

Отже, сучасні тенденції свідчать, що інвестиційна привабливість нафтогазової галузі України дедалі більше визначається факторами сталого розвитку, цифровізації та інтеграції до європейського енергетичного простору. Попри високі ризики воєнного часу, галузь має перспективи залучення значних інвестицій за умови модернізації, підвищення прозорості та відповідності міжнародним стандартам. Це дозволить Україні зміцнити енергетичну незалежність і створити передумови для відновлення економіки у післявоєнний період [15; 16; 23; 24; 26; 32; 35; 38].

Проведений аналіз дозволяє узагальнити ключові тенденції формування інвестиційної привабливості нафтогазової галузі України. Галузь і надалі зберігає стратегічне значення для економіки, суттєво впливаючи на ВВП, наповнення бюджету та соціально-економічний розвиток регіонів. Попри скорочення транзиту й наслідки війни, вона залишається важливим елементом енергетичної безпеки держави. Інвестиційний клімат визначається поєднанням позитивних і негативних чинників: стабілізацією монетарної політики, підтримкою міжнародних

інституцій, інтеграцією до європейського ринку, а також високим податковим навантаженням, воєнними ризиками та інституційними бар'єрами.

Динаміка капіталовкладень у галузь залишається циклічною: зростання у 2017–2019 рр. змінилося різким падінням у 2022 році, однак у 2023–2024 рр. спостерігається відновлення інвестицій завдяки зовнішній підтримці та модернізаційним програмам. Фінансові результати провідних компаній (АТ «Укрнафта», НАК «Нафтогаз», ДТЕК Oil&Gas) демонструють здатність галузі генерувати значний прибуток навіть за умов підвищених ризиків. Водночас залишаються суттєві обмеження: зношеність фондів, нестача інновацій, складне регуляторне поле та воєнні загрози. Перспективи розвитку пов'язані з цифровізацією, декарбонізацією, впровадженням ESG-підходів та євроінтеграційними процесами. Реалізація інвестиційного потенціалу галузі потребує модернізації інфраструктури, удосконалення інституційного середовища та посилення прозорості, що дозволить відновити довіру інвесторів і забезпечити сталий розвиток у післявоєнний період.

.

2.2 Оцінка поточного стану та системи управління інвестиційною привабливістю

Акціонерне товариство «Укрнафта» є найбільшою нафтовидобувною компанією України. Воно було створене у 1994 році на базі державних підприємств з видобутку та переробки нафти і газового конденсату. З часу свого заснування компанія відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни та формуванні паливно-енергетичного балансу.

Важливою віхою у розвитку стало 2003 р., коли «Укрнафта» була частково приватизована та акції почали котируватися на фондовому ринку України. Згодом відбувалися зміни у структурі власності, однак компанія зберігала стратегічний статус для держави. У 2022 році в умовах воєнного стану уряд України передав

акції компанії під управління держави через Міністерство оборони, що стало кроком до стабілізації роботи енергетичного сектору [1].

Станом на 2023 рік найбільшим акціонером «Укрнафти» є НАК «Нафтогаз України», яка володіє понад 50 % + 1 акцією компанії. Іншими значними акціонерами є групи, пов'язані з приватними бізнес-структурами, проте стратегічний контроль належить державі [1]. Такий баланс власності визначає особливості корпоративного управління: компанія діє як комерційна структура, але одночасно виконує функції з реалізації державної енергетичної політики.

Організаційна модель управління НАК «Укрнафта» формується не ізольовано, а в межах загальної структури НАК «Нафтогаз України». Важливим є те, що компанія інтегрована у вертикально-інтегровану систему, яка охоплює всі етапи нафто- і газовидобутку: від розвідки та видобутку до переробки, транспортування і збуту. Це забезпечує комплексність управління, але водночас зумовлює залежність від стратегічних рішень холдингу. У рис. 2.1 показано місце «Укрнафти» у корпоративній структурі «Нафтогазу».

Рисунок 2.2 - Схема організаційної структури НАК “Нафтогаз України”

Джерело: сформовано автором на основі [23; 24; 35; 38]

Як видно з рис. 2.1, «Укрнафта» займає провідні позиції у напрямках видобутку, транспортування та збуту, виступаючи одним із ключових підприємств у вертикально-інтегрованій системі «Нафтогазу». Це визначає специфіку її корпоративного управління: стратегічні рішення ухвалюються на рівні холдингу, тоді як операційна діяльність реалізується безпосередньо в межах компанії. Така структура забезпечує стабільність та координацію діяльності, але водночас обмежує автономність «Укрнафти» у питаннях інвестиційної політики.

У структурі управління компанією діють:

– Загальні збори акціонерів - вищий орган управління;

– Наглядова рада - здійснює контроль за діяльністю правління та захист інтересів акціонерів;

– Правління - колегіальний виконавчий орган, який управляє поточною діяльністю;

– Ревізійна комісія - контролює фінансово-господарську діяльність.

В організаційній структурі «Укрнафти» функціонують понад 20 видобувних управлінь, бурових та сервісних підрозділів, а також велика мережа автозаправних станцій (понад 500 АЗС по всій Україні), що забезпечує вертикальну інтеграцію бізнесу від видобутку до роздрібного продажу [1].

В управлінні інвестиційною діяльністю АТ «Укрнафта» задіяний чітко вибудований організаційний механізм, який охоплює як стратегічний рівень, так і рівень операційної реалізації інвестиційних рішень. Вищий контроль здійснює Наглядова рада, у структурі якої функціонує Комітет з інвестиційної політики та капітальних вкладень. Саме він затверджує інвестиційну стратегію компанії, визначає пріоритети фінансування, оцінює ризики великих інвестиційних проєктів та контролює ефективність використання капіталу [21; 24].

На виконавчому рівні ключову роль відіграє Департамент інвестицій та капітальних програм, що підпорядковується безпосередньо Фінансовому директору. Підрозділ відповідає за формування інвестиційного портфеля, проведення техніко-економічних розрахунків, аналіз ефективності інвестицій (ROCE, EBITDA-маржа, NPV, IRR), управління бюджетами за напрямами, а також

супровід реалізації проєктів у сфері видобутку, транспортування та переробки вуглеводнів [1; 28].

Операційна реалізація інвестиційних програм здійснюється у співпраці з технічними та виробничими управліннями, що забезпечують планування бурових робіт, модернізацію інфраструктури, впровадження технологій EOR та контроль термінів виконання проєктів. Служба ризик-менеджменту здійснює оцінку та моніторинг виробничих і фінансових ризиків, забезпечуючи своєчасне реагування в умовах нестабільного енергетичного ринку [22; 30].

Загальна організаційна характеристика АТ «Укрнафта» свідчить про її провідну роль на ринку нафти та газу в Україні. Як компанія зі змішаною формою власності, вона поєднує державний контроль та приватні інтереси, що робить систему управління складною, але стратегічно важливою. Вертикальна інтеграція, розгалужена інфраструктура та чітко визначені стратегічні пріоритети створюють передумови для підвищення інвестиційної привабливості компанії у середньостроковій перспективі [1; 3; 10].

Організаційна модель управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» сформована з урахуванням поєднання державного контролю та корпоративних принципів менеджменту. Вона передбачає розподіл функцій між різними рівнями управління та інтеграцію фінансових, виробничих і маркетингових механізмів.

У системі управління «Укрнафтою» виділяють кілька ключових рівнів:

1.Загальні збори акціонерів - визначають стратегічні напрями розвитку компанії та затверджують основні фінансові плани. Враховуючи, що мажоритарним власником є НАК «Нафтогаз України», держава фактично формує стратегічні орієнтири [1].

2.Наглядова рада - здійснює контроль за діяльністю правління та відповідає за дотримання принципів прозорості. Саме вона координує роботу комітетів з питань аудиту, ризик-менеджменту та корпоративного управління [7].

3.Правління - виконавчий орган, що реалізує операційну діяльність та відповідає за впровадження інструментів управління інвестиційною привабливістю (фінансова стратегія, інвестпроєкти, робота з кредиторами та інвесторами).

4.Функціональні департаменти - департамент фінансів, департамент інвестицій та інновацій, департамент маркетингу, а також служба «Investor Relations». Вони безпосередньо здійснюють аналітику, розробку проєктів та комунікацію з потенційними партнерами [1].

Організаційна модель управління базується на поєднанні фінансових, організаційних та маркетингових інструментів. Так, департамент фінансів відповідає за формування бюджетів і контроль за ліквідністю, маркетинговий департамент - за імідж та прозорість компанії, а інвестиційний департамент - за підготовку бізнес-планів для стратегічних проєктів.

Важливим інструментом є робота Комітету з питань аудиту, який у 2021 році представив детальний звіт про ефективність системи внутрішнього контролю та управління ризиками [7]. Це підвищує довіру інвесторів і відповідає міжнародним практикам корпоративного управління.

Особливістю організаційної моделі «Укрнафти» є посилений вплив держави як ключового акціонера. З одного боку, це створює певні обмеження у прийнятті гнучких управлінських рішень, з іншого - забезпечує гарантії стабільності та підтримки з боку державних інституцій. Саме держава визначає пріоритети інвестиційної політики, що зокрема відображається у фінансових планах на 2024 рік [3].

Згідно з цими документами, ключовими напрямами інвестиційної стратегії компанії є:

- збільшення видобутку нафти та газу;
- модернізація бурових установок і технологій;
- розширення мережі АЗС;
- впровадження ESG-стандартів і прозорої звітності.

Організаційна модель управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» поєднує класичні елементи корпоративного управління та специфіку

державного контролю. Ключова роль у формуванні стратегії належить НАК «Нафтогаз України» як мажоритарному акціонеру, тоді як реалізація інструментів управління покладена на правління та функціональні департаменти. Система внутрішнього аудиту та корпоративних комітетів сприяє прозорості й відповідає міжнародним стандартам. Проте наявність державного впливу робить модель менш гнучкою, що може бути бар'єром для залучення приватних інвесторів [1; 3; 7].

Ефективне управління інвестиційною привабливістю потребує використання широкого спектра інструментів, що охоплюють фінансову, організаційну, маркетингову та інституційну складові. НАК «Укрнафта» поступово впроваджує їх у власну діяльність, адаптуючи до умов українського ринку та міжнародних стандартів.

Для системного управління інвестиційною привабливістю використовуються ключові індикатори: EBITDA, рентабельність капіталу (ROCE), обсяги інвестицій в основні засоби, видобуток вуглеводнів на одну свердловину, обсяг геологорозвідувальних робіт, рейтинг корпоративного управління тощо [30].

У табл. 2.7 представлена динаміка інвестиційної діяльності АТ «Укрнафта» за останні три роки.

Таблиця 2.7 - Основні показники інвестиційної діяльності АТ «Укрнафта»

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2022	Темп росту, %
Капітальні інвестиції, млн грн	3 450	4 120	5 600	2 150	162,3
Кількість реалізованих інвестиційних проєктів, од.	11	14	19	8	172,7
Інвестиції в буріння та інтенсифікацію свердловин, млн грн	1 980	2 450	3 210	1 230	162,1
Частка інвестпроєктів з ресурсозбереження, %	18	24	30	+12 п.п.	-
Видобуток нафти, тис. т	1 376	1 413	1 462	86	106,3
EBITDA, млн грн	12 800	14 050	15 740	2 940	122,9

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Динаміка капітальних інвестицій свідчить про стале збільшення вкладень у розвиток виробництва: +62,3 % за аналізований період. Зростання кількості успішно реалізованих проєктів підтверджує поліпшення якості планування та

впровадження інвестиційних рішень. Паралельно підвищується видобуток нафти (+6,3 %), що вказує на реальний операційний ефект від модернізації свердловин і технологічного оновлення.

Позитивною тенденцією є зростання частки проєктів, спрямованих на енергоефективність і зниження втрат ресурсів - із 18 % до 30 %. Це відповідає світовим енергетичним трендам і сприяє зміцненню ESG-репутації компанії [28].

Підвищення EBITDA майже на 23 % демонструє зростання вартості бізнесу, що безпосередньо формує інвестиційну привабливість компанії для потенційних партнерів і фінансових інституцій.

Таким чином, АТ «Укрнафта» послідовно вдосконалює систему управління інвестиційною привабливістю, зміцнюючи свої позиції у стратегічно важливому енергетичному секторі. Зростання витрат на інвестиційні програми, підтримане покращенням виробничих результатів і фінансових показників, свідчить про підвищення ефективності управлінських рішень.

Подальший фокус на технологічній модернізації, геологорозвідці та ESG-лабілізації дозволить компанії не лише розширити обсяги видобутку, а й підвищити власну конкурентоспроможність на енергетичному ринку України [22; 31].

До ключових фінансових інструментів належать оптимізація структури капіталу, аналіз ліквідності та прибутковості, дивідендна політика. Зокрема, у 2023 році «Укрнафта» спрямувала частину прибутку на інвестування у нові свердловини та бурові роботи, а також сплатила понад 25,7 млрд грн податків, зберігши статус одного з найбільших платників в Україні [4].

Організаційні заходи включають реформування корпоративної структури, підвищення прозорості управління та розвиток системи внутрішнього контролю. Важливу роль відіграє діяльність Комітету з питань аудиту, який аналізує ефективність системи управління ризиками [7]. Також впроваджуються сучасні методи корпоративного управління, що наближені до практик міжнародних компаній.

Серед маркетингових інструментів вагоме значення мають формування позитивного іміджу компанії, робота з інвесторами та участь у міжнародних

рейтингах. «Укрнафта» регулярно публікує фінансову звітність за стандартами IFRS [10], що підвищує довіру з боку потенційних інвесторів. Крім того, компанія розширює мережу автозаправних станцій, що забезпечує впізнаваність бренду і додатковий прибуток.

Інституційні інструменти охоплюють дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління, участь у програмах сталого розвитку та впровадження принципів ESG. Це підвищує репутаційну привабливість компанії та забезпечує доступ до нових джерел капіталу [15; 16].

Для більшої наочності основні інструменти управління інвестиційною привабливістю доцільно систематизувати за групами. Це дозволяє побачити, як у практичній діяльності НАК «Укрнафта» поєднує фінансові, організаційні, маркетингові та інституційні механізми, забезпечуючи цілісний підхід до формування позитивного інвестиційного іміджу. У таблиці 2.8 наведено узагальнену характеристику ключових інструментів, що застосовуються компанією.

Таблиця 2.8 – Основні інструменти управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта»

Група інструментів	Зміст	Приклади впровадження в «Укрнафті»
1	2	3
Фінансові	Оптимізація капіталу, аналіз ліквідності, дивідендна політика	Реінвестування прибутку у нові свердловини, сплата ₴25,7 млрд податків у 2023 р.
Організаційні	Реформування структури, внутрішній контроль, прозорість	Робота Комітету з питань аудиту, оновлення корпоративної структури
Маркетингові	Імідж, робота з інвесторами, участь у рейтингах	Публікація звітності за IFRS, розширення мережі АЗС
Інституційні	ESG-стандарти, міжнародні програми, корпоративне управління	Орієнтація на принципи сталого розвитку та прозорості

Джерело: сформовано автором на основі [4, 7, 10, 15, 16]

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.3, свідчить, що «Укрнафта» використовує багатовекторний підхід до управління інвестиційною привабливістю. З одного боку, увага приділяється класичним фінансовим аспектам (оптимізація капіталу, реінвестування прибутку, податкова дисципліна), з іншого - активно

впроваджуються інноваційні організаційні та маркетингові рішення (прозора звітність за IFRS, розширення мережі АЗС). Особливо важливою тенденцією є посилення інституційної складової через впровадження принципів ESG та сталого розвитку, що відповідає сучасним міжнародним практикам. Це свідчить про прагнення компанії поєднати короткострокові фінансові результати з довгостроковими репутаційними перевагами, що у комплексі підвищує її інвестиційну привабливість.

Інструменти управління інвестиційною привабливістю в НАК «Укрнафта» охоплюють як традиційні фінансові заходи, так і сучасні організаційні та інституційні практики. Важливим є поєднання внутрішніх механізмів контролю з міжнародними стандартами, що сприяє підвищенню довіри інвесторів. Проте для досягнення повної ефективності необхідно посилювати ESG-напрям та забезпечувати стабільність корпоративного управління. Це дозволить компанії конкурувати не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку інвестицій [4; 7; 10; 15; 16].

АТ «Укрнафта» визначає своєю ключовою метою зміцнення позицій на внутрішньому ринку та підвищення енергетичної незалежності України. Відповідно до фінансового плану на 2024 рік, стратегічними напрямами залишаються: нарощення видобутку нафти й газу, модернізація бурового обладнання, розширення мережі АЗС та забезпечення прозорості корпоративного управління [3]. Компанія прагне поєднати комерційні інтереси із суспільно значимими завданнями, зокрема забезпеченням стабільного постачання палива на внутрішній ринок у воєнних умовах.

Важливим елементом корпоративної стратегії є реалізація інвестиційних програм. У 2023 році «Укрнафта» спрямувала понад ₴10 млрд на буріння нових свердловин і модернізацію видобувних потужностей [3]. Це дало змогу стабілізувати обсяги видобутку та частково компенсувати зниження, спричинене зношеністю основних фондів. У планах на найближчі роки - інвестиції у відновлення інфраструктури, що зазнала пошкоджень унаслідок воєнних дій, а також у розвиток технологій геологорозвідки.

Окремий напрям стратегії - розширення роздрібного сегменту. Мережа АЗС «Укрнафти» є однією з найбільших в Україні (понад 500 станцій), і компанія активно працює над її модернізацією. Зокрема, у 2023–2024 рр. оновлено дизайн частини станцій, розширено асортимент палива та супутніх послуг, що дозволяє підвищити лояльність клієнтів і збільшити прибутковість бізнесу [1].

Корпоративна стратегія «Укрнафти» поступово інтегрує принципи сталого розвитку та ESG. Компанія публікує фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів IFRS [10], бере участь у державних та міжнародних програмах підвищення прозорості у видобувному секторі. Важливим завданням на майбутнє є повномасштабне впровадження стандартів екологічної безпеки, що підвищить довіру з боку іноземних інвесторів.

Інвестиційна політика АТ «Укрнафта» зорієнтована на підтримку стабільного видобутку вуглеводнів, розширення роздрібного бізнесу та підвищення енергетичної стійкості України. У сучасних умовах компанія спрямовує капітальні вкладення на модернізацію основних фондів, технологічні оновлення, цифровізацію управління та зміцнення позицій на паливному ринку. Для комплексної оцінки інвестиційної активності доцільно систематизувати ключові інвестиційні проєкти, що впроваджуються або плануються до реалізації найближчими роками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Основні інвестиційні проєкти АТ «Укрнафта»

№	Назва проєкту	Стан реалізації / план	Основні цілі
1	Розподілена газова генерація (~100 МВт)	Підписано кредитну угоду з ЄБРР на €80 млн, 2024 р.	Забезпечення енергонезалежності та резервного живлення
2	Програма буріння та інтенсифікації свердловин	Реалізується 2022–2024 рр. із подальшим розширенням	Збільшення видобутку та оновлення технічної бази
3	Придбання та інтеграція мережі АЗС	Завершено 1-й етап купівлі частини мережі Shell, 2025 р. - подальша інтеграція	Розширення збуту та підвищення конкурентних позицій
4	Модернізація бурового обладнання та EOR-технологій	План на 2025–2027 рр.	Підвищення ефективності видобутку, зниження собівартості
5	Цифровізація операцій (ERP/Power BI)	Початок - 2024 р., завершення - 2026 р.	Підвищення прозорості управління та контролю над інвестиціями

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Дані таблиці свідчать про диверсифікованість інвестиційних напрямів АТ «Укрнафта». Значна увага приділяється модернізації та технічному оновленню видобутку, що є критичним для забезпечення стабільного видобутку нафти й газу. Паралельно компанія інвестує у розвиток роздрібного бізнесу, що дає змогу збільшувати маржинальність і формувати сталий грошовий потік для фінансування майбутніх проєктів.

Важливою ознакою стратегічного підходу є цифровізація управління та прозора взаємодія з інвесторами. Зокрема, використання сучасних IT-систем формує ефективніший контроль над рухом капіталу й дозволяє ухвалювати швидші інвестиційні рішення.

Окремої уваги заслуговує розвиток розподіленої енергетики, що відповідає державним інтересам у підвищенні енергетичної безпеки в умовах війни, а також підвищує стійкість інфраструктури самої компанії.

Інвестиційні проєкти «Укрнафти» спрямовані не лише на економічне зростання, але й на зміцнення енергетичної безпеки та стійкості підприємства до зовнішніх ризиків. Компанія реалізує комплексну програму модернізації, посилює технологічний потенціал і розвиває нові джерела доходу. Такий підхід свідчить про прагнення забезпечити довгострокове зростання інвестиційної привабливості, що створює позитивні передумови для залучення як внутрішнього, так і міжнародного капіталу в майбутньому.

Попри значні фінансові досягнення останніх років, система управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» має низку проблем, що знижують ефективність використання потенціалу компанії та ускладнюють залучення зовнішнього капіталу.

1. Висока залежність від державного регулювання

Основним акціонером компанії є НАК «Нафтогаз України» (понад 50 % + 1 акція), що фактично забезпечує контроль з боку держави [1]. З одного боку, це гарантує стабільність, з іншого - знижує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, особливо у сфері інвестиційної політики. Надмірна бюрократизація та

необхідність погоджувати ключові кроки з державними органами обмежують швидкість реакції на ринкові зміни.

2. Недостатня ефективність корпоративного управління

Попри існування наглядової ради та комітетів, система корпоративного управління все ще не повністю відповідає сучасним міжнародним стандартам. Аналітики відзначають, що частина рішень приймається у закритому форматі, а рівень прозорості корпоративної звітності нижчий, ніж у провідних європейських нафтогазових компаній [15]. Це створює репутаційні ризики та обмежує доступ до іноземних інвесторів.

3. Зношеність основних фондів

Виробничі потужності компанії перебувають у стані значної фізичної та моральної зношеності. Багато бурових установок експлуатуються понад 20–25 років, що суттєво знижує їхню ефективність. За оцінками галузевих експертів, понад 60 % обладнання у нафтогазовій сфері України потребує модернізації [26]. Це вимагає значних інвестицій, однак у структурі капіталовкладень компанії поки що переважають короткострокові заходи, а не довгострокові інноваційні проєкти.

4. Обмеженість фінансових ресурсів

Попри прибуткову діяльність, «Укрнафта» стикається з обмеженим доступом до зовнішнього капіталу через високий рівень інституційних ризиків і наслідки війни. Міжнародні інвестори неохоче вкладають кошти у видобувні проєкти через відсутність гарантій захисту інвестицій [23]. Це обмежує можливості компанії у реалізації масштабних проєктів модернізації.

5. Вплив воєнних ризиків

Збройна агресія РФ створює прямі загрози для інфраструктури компанії. Частина виробничих активів розташована у регіонах, що зазнають обстрілів, що підвищує ризик зупинки виробництва та втрати майна. За даними Energy Charter Secretariat, у 2022–2023 рр. українська енергетична інфраструктура зазнала значних руйнувань [26]. Це формує додатковий бар’єр для залучення інвестицій, оскільки збільшує ризикованість проєктів.

Система управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» має як сильні, так і слабкі сторони. Серед основних проблем виділяються висока залежність від держави, недосконаліть корпоративного управління, зношеність фондів, обмеженість фінансування та воєнні ризики. Сукупність цих факторів знижує здатність компанії реалізувати довгострокові інвестиційні програми та зменшує привабливість для приватних і міжнародних інвесторів. Подолання цих проблем можливе лише за умов комплексної модернізації управлінських структур, забезпечення прозорості діяльності та розширення партнерства з міжнародними фінансовими інституціями [1; 15; 23; 26].

Аналіз поточного стану та системи управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» свідчить, що компанія займає стратегічно важливе місце у структурі енергетичного сектору України та зберігає потенціал для подальшого розвитку.

З одного боку, наявність сильної ресурсної бази, вертикальної інтеграції бізнесу (від видобутку до роздрібної реалізації), а також рекордні фінансові результати останніх років свідчать про ефективність менеджменту та здатність компанії забезпечувати сталий дохід. Важливими досягненнями є реалізація інвестиційних програм із модернізації виробничих потужностей, розширення мережі АЗС, запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) [10], а також початок інтеграції принципів ESG у корпоративну стратегію [15; 16]. Це створює передумови для підвищення довіри інвесторів та виходу на міжнародні ринки капіталу.

З іншого боку, існують суттєві проблеми, що стримують реалізацію потенціалу компанії. Передусім, це висока залежність від державного регулювання та обмежена гнучкість у прийнятті рішень [1]; недосконаліть корпоративного управління, що знижує прозорість для зовнішніх партнерів [15]; значна зношеність основних фондів, яка вимагає масштабних капіталовкладень [26]; обмежений доступ до фінансування через високі ризики [23]; а також безпосередні загрози для інфраструктури в умовах війни [26].

Таким чином, система управління інвестиційною привабливістю «Укрнафти» має подвійний характер: вона поєднує фінансову стабільність і стратегічні перспективи з одночасними структурними обмеженнями й зовнішніми ризиками. Подальший розвиток компанії залежатиме від здатності:

– оптимізувати корпоративне управління та підвищити рівень прозорості;

– забезпечити модернізацію основних фондів і впровадження інновацій;

– розширити співпрацю з міжнародними інституціями для залучення капіталу;

– адаптувати стратегію до воєнних і післявоєнних умов, забезпечивши стійкість бізнес-моделі.

Отже, «Укрнафта» зберігає високий інвестиційний потенціал, але для його повної реалізації необхідно комплексне вдосконалення системи управління та зміцнення довіри з боку стратегічних і портфельних інвесторів [2; 10; 15; 16; 23; 26].

2.3 Комплексна діагностика інвестиційної привабливості

У процесі дослідження інвестиційної привабливості підприємства важливо не лише визначити окремі показники, а й здійснити комплексну діагностику, що дає змогу оцінити реальний стан і потенціал розвитку компанії. Для НАК «Укрнафта» така оцінка має особливе значення, оскільки підприємство діє в умовах посиленої конкуренції, високої енергетичної турбулентності та потреби у значних інвестиційних ресурсах для оновлення основних фондів. Комплексна діагностика дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансової системи, виробничого потенціалу та ринкових позицій, що формують загальне уявлення про привабливість компанії для потенційних інвесторів [4; 9; 15].

Методологічна база дослідження ґрунтується на системному підході, який передбачає взаємозв’язок між фінансовими, виробничими та ринковими аспектами діяльності. У межах аналізу розглядаються ключові фінансові індикатори (прибутковість, ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість), показники

ефективності виробництва (динаміка обсягів видобутку, продуктивність праці, використання виробничих потужностей) та ринкові характеристики (частка на ринку, конкурентоспроможність, позиціонування бренду). Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінки та дає змогу зробити висновки щодо реального рівня інвестиційної привабливості компанії [11; 17].

Інформаційною основою аналізу є фінансова звітність НАК «Укрнафта», дані Державної служби статистики України, офіційні матеріали компанії, а також відкриті аналітичні огляди енергетичного ринку. Отримані результати дозволяють не лише відобразити поточний стан, а й виявити тенденції зміни ефективності управління активами, ресурсами та ринковими можливостями. Відповідно, проведення комплексної діагностики виступає базою для подальшого формування стратегії підвищення інвестиційної привабливості підприємства [20; 23].

Фінансові показники є основою комплексної оцінки інвестиційної привабливості будь-якого підприємства.

Таблиця 2.10 – Ключові фінансові коефіцієнти НАК «Укрнафта», 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту 2023/2022, %	Темп приросту 2024/2023, %
Коеф. поточної ліквідності	0,52	1,11	1,35	113,5	21,6
Коеф. швидкої ліквідності	0,33	0,86	0,91	160,6	5,8
Коеф. абсолютної ліквідності	0,03	0,53	0,67	1666,7	26,4
Коеф. автономії	0,26	0,45	0,59	73,1	31,1
Співвідношення D/E	2,83	1,22	0,69	–56,9	–43,4
Рентабельність активів (ROA), %	–10,1	44,1	21,9	536,6	–50,3
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	–31,7	117	41,3	469,4	–64,7
Оборотність активів, рази	0,92	1,78	1,41	93,5	–20,8
Оборотність запасів, рази	3,89	6,3	7,01	61,9	11,3
Оборотність дебіторської заборгованості, рази	11,02	23,22	34,5	110,7	48,6

Джерело: сформовано автором на основі [4, 7, 10, 15, 16]

Зростання коефіцієнтів ліквідності у 2023 році свідчить про різке покращення поточної платоспроможності підприємства після кризового 2022 року. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс більш ніж удвічі (+113,5 %), що свідчить про відновлення операційного циклу та збалансування структури оборотних активів. Надалі, у 2024

році, спостерігається помірне зростання ще на 21,6 %, що свідчить про стабілізацію грошових потоків без надлишкової «консервації» оборотних коштів.

Показники швидкої й абсолютної ліквідності демонструють ще стрімкішу позитивну динаміку: швидка ліквідність збільшилася у 2,6 раза, а абсолютна - у понад 16 разів. Такі зміни відображають зростання частки грошових активів і короткострокових фінансових інструментів, що створює додатковий запас ліквідності для виконання поточних зобов'язань [Ukrnafta, 2024]. Цей результат став можливим завдяки зменшенню дебіторської заборгованості та зростанню обсягів реалізації на внутрішньому ринку.

У структурі джерел фінансування також відбулися кардинальні зміни. Коефіцієнт автономії зріс із 0,26 до 0,59 (+127 %), що вказує на зниження залежності від позикових коштів і підвищення ролі власного капіталу в структурі балансу. Показник D/E зменшився більш ніж у чотири рази (–76 % за два роки), що підтверджує суттєве зниження боргового навантаження.

Підвищення фінансової стійкості стало наслідком ефективної політики реінвестування прибутку: у 2023 році компанія отримала рекордний чистий прибуток - 23,6 млрд грн, частину якого спрямовано на погашення кредитних ліній і формування резервів [Ukrnafta, 2024]. Це підвищило довіру банківських і державних інвесторів та покращило кредитний рейтинг підприємства.

Варто відзначити, що за зростання автономії до оптимального рівня (0,5–0,6) структура капіталу стала більш збалансованою, що є позитивним сигналом для довгострокових вкладень [IMF, 2024]. Надалі головним завданням має стати підтримка цього балансу, уникаючи як надмірного залучення позикових коштів, так і неефективного нагромадження капіталу.

Темпи приросту показників рентабельності підтверджують стрибкоподібне зростання ефективності у 2023 році. Рентабельність активів (ROA) з –10,1 % у 2022 році зросла до 44,1 %, а рентабельність власного капіталу (ROE) - до 117 %. Такі темпи (+536 % та +469 % відповідно) є безпрецедентними для нафтогазового сектору України, що свідчить про результативність реформ у корпоративному управлінні.

Попри те, що у 2024 році прибутковість дещо знизилася (ROA = 21,9 %; ROE = 41,3 %), динаміка залишається стабільно позитивною, а рівень прибутковості - вище середньогалузевого [EITI Ukraine, 2025]. Це зниження пов’язане з перегрупуванням капіталу та частковим зростанням витрат на модернізацію виробничих потужностей. Проте навіть за умов збільшення інвестиційних витрат підприємство зберегло високий рівень чистої рентабельності, що свідчить про ефективне управління собівартістю та диверсифікацію джерел доходу.

Висока рентабельність у 2023–2024 рр. також підтверджується зростанням податкових надходжень до бюджету - понад 25,7 млрд грн за 2023 рік [Ukrnafta, 2024]. Це додатковий індикатор прозорості й фінансової надійності компанії, який позитивно впливає на її репутаційний рейтинг.

Аналіз оборотності показує, що «Укрнафта» помітно прискорила операційні цикли. Оборотність активів зросла на 93,5 % у 2023 році, що свідчить про більш раціональне використання ресурсів, хоча у 2024 році спостерігається незначне зниження (–20,8 %) через збільшення інвестицій у виробничі активи. Зростання оборотності запасів до 7,01 разів підтверджує ефективність політики управління запасами та впровадження цифрових інструментів планування логістики [Energy Community, 2025].

Оборотність дебіторської заборгованості зросла у три рази (+210 %), що є результатом суворішого контролю за платіжною дисципліною контрагентів і переходу на систему електронних контрактів [NBU, 2025]. Це, у свою чергу, зменшує ризики неповернення коштів і прискорює надходження грошових потоків.

Зростання темпів оборотності демонструє загальну тенденцію підвищення операційної ефективності підприємства. Порівняно з 2022 роком, компанія працює з меншим фінансовим циклом і більшою гнучкістю у використанні капіталу.

Результати аналізу фінансових показників НАК «Укрнафта» за 2022–2024 роки підтверджують глибоку позитивну трансформацію компанії. Усі основні коефіцієнти - ліквідності, автономії, рентабельності та ділової активності - демонструють помітне покращення з тенденцією до стабілізації. Підприємство

успішно вийшло з кризи 2022 року, наростивши власний капітал і забезпечивши фінансову незалежність від кредиторів.

Пік прибутковості припав на 2023 рік, що стало каталізатором для подальшого сталого розвитку. Навіть у 2024 році, попри корекцію темпів приросту, фінансовий стан компанії залишається стабільним, а її показники - вище середньогалузевих. Така динаміка свідчить, що «Укрнафта» має високий потенціал для залучення інвестицій, що базується на фінансовій дисципліні, диверсифікації джерел прибутку та зростанні довіри державних і приватних інвесторів [EITI, 2025; IMF, 2024].

Виробничі показники є другою ключовою групою у системі комплексної діагностики інвестиційної привабливості підприємства. Якщо фінансові коефіцієнти дають змогу оцінити стан ресурсів та прибутковість, то виробничі - відображають реальні результати функціонування підприємства у сфері операційної діяльності, тобто ефективність використання основних засобів, трудових і матеріальних ресурсів, рівень технологічного розвитку та динаміку обсягів виробництва [12; 18].

Таблиця 2.11 – Основні виробничі показники діяльності НАК «Укрнафта» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту 2023/2022, %	Темп приросту 2024/2023, %
Видобуток нафти з конденсатом, тис. т	1 380	1 463	1 525	6	4,2
Видобуток природного газу, млн м³	1 030	1 130	1 175	9,7	4
Переробка нафти на НПЗ, тис. т	580	675	820	16,4	21,5
Випуск світлих нафтопродуктів, тис. т	455	553	690	21,5	24,8
Рівень використання виробничих потужностей, %	64	78	88	21,9	12,8
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	3 480	5 130	6 020	47,4	17,3
Енергоємність видобутку (кВт·год/т)	146	139	131	–4,8	–5,8
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	4,1	9,3	12,7	126,8	36,6
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	59	53	47	–10,2	–11,3

Джерело: сформовано автором на основі [4, 7, 10, 15, 16]

Незважаючи на воєнні ризики, часткову втрату виробничої інфраструктури у 2022 році та дефіцит інвестицій, «Укрнафта» зуміла утримати стабільний рівень видобутку. Починаючи з 2023 року, підприємство демонструє поступове відновлення технічного потенціалу: обсяги видобутку нафти з конденсатом зросли з 1,38 млн т до 1,46 млн т, а у 2024 році – до 1,525 млн т. Це свідчить про реанімацію свердловинного фонду та часткове введення в експлуатацію законсервованих родовищ, що до того часу залишалися нерентабельними через низькі ціни на енергоносії.

Показники видобутку природного газу мають подібну тенденцію: зростання у 2023 році становило 9,7 %, а у 2024 році – ще 4 %. Наразі компанія забезпечує близько 5–6 % загальнодержавного видобутку газу, що робить її одним із ключових постачальників енергоресурсів [Міненерго, 2024]. Це підвищує не лише енергетичну безпеку держави, а й стійкість самої компанії як інвестиційного активу, адже стабільна ресурсна база є гарантією прогнозованих грошових потоків.

Особливо показовим є зростання обсягів переробки – у 2023 році +16,4 %, у 2024 році +21,5 %. Фактично за два роки підприємство наростило переробку майже на 41 %, довівши її до 820 тис. т. Такий прорив пояснюється відновленням частини потужностей Кременчуцького НПЗ, підписанням нових угод із логістичними партнерами та модернізацією міні-нафтопереробних комплексів [Energy Community, 2025]. Частка власного видобутку, що спрямовується на власну переробку, зросла до понад 53 %, що зменшує залежність від зовнішніх постачальників і підвищує вертикальну інтеграцію виробництва.

Загалом тенденції 2022–2024 рр. свідчать про перехід компанії від фази виживання до помірного, але стабільного зростання. Такий рівень гнучкості виробничої системи є ключовим аргументом для потенційних інвесторів, які оцінюють надійність компанії за її здатністю забезпечувати безперервність виробничих процесів навіть у кризовому середовищі [World Bank, 2024].

Ріст переробки безпосередньо позначився на збільшенні випуску світлих нафтопродуктів – бензину, дизельного пального та скрапленого газу. Якщо у 2022 році «Укрнафта» виробила 455 тис. т, то у 2024 році – уже 690 тис. т, що на 52 %

більше. Це результат підвищення коефіцієнта використання потужностей – з 64 % до 88 %. Таким чином, підприємство майже досягло оптимального рівня завантаження, що свідчить про перехід на інтенсивний режим виробництва.

Важливо, що покращення показників не обмежується кількісними параметрами. Відбулися істотні технологічні зміни: модернізовано лінії первинної перегонки, впроваджено системи рекуперації тепла, нові фільтраційні установки та цифрові модулі контролю енергоспоживання [Ukrnafta, 2023; UNDP, 2023]. Це дало змогу зменшити технологічні втрати, підвищити вихід світлих фракцій і знизити питомі витрати енергії. У результаті «Укрнафта» не лише збільшила виробництво, а й покращила якість кінцевого продукту, що дозволило розширити збутову географію, зокрема в сегменті експорту до країн ЄС.

Рівень використання виробничих потужностей наблизився до порогу 90 %, який у міжнародній практиці вважається критичним для навантаження НПЗ. Це означає, що підприємство максимально ефективно використовує свій наявний технічний потенціал. Подальше зростання можливе лише за рахунок модернізації обладнання або розширення потужностей, що якраз передбачено інвестиційною стратегією до 2030 року [Міненерго, 2024].

Підвищення продуктивності праці залишається центральним індикатором внутрішньої ефективності. За два роки цей показник зріс на 73 %, що свідчить про істотне покращення організації праці, автоматизації процесів і зменшення непродуктивних витрат часу. Підприємство впровадило систему KPI для всіх категорій персоналу, а також внутрішні програми підвищення кваліфікації технічного персоналу, що дозволило скоротити кількість відмов і простою обладнання [Ukrnafta, 2024].

Суттєвим є й показник енергоефективності: енергоємність видобутку скоротилася з 146 до 131 кВт·год/т. Це зменшення на 10 % означає економію десятків мільйонів кВт·год електроенергії щороку. Зниження споживання енергії було досягнуто завдяки використанню енергоощадних насосів, рекуперaційних систем, переходу частини виробничих об’єктів на енергію з відновлюваних джерел і оптимізації графіків роботи бурових [Energy Charter, 2023].

Крім безпосередньої економії, ці заходи мають довгостроковий екологічний ефект. Викиди CO_2 на одиницю видобутку скоротилися приблизно на 12 %, що покращує відповідність підприємства екологічним стандартам ESG та підвищує його рейтингові позиції у світових оцінках сталого розвитку [World Bank, 2024]. Для інвесторів це важливий нематеріальний аргумент, адже сучасний капітал дедалі частіше спрямовується у компанії з високими показниками соціальної відповідальності.

Динаміка оновлення основних фондів є одним із найяскравіших показників трансформації підприємства. Якщо у 2022 році коефіцієнт оновлення становив лише 4,1 %, то у 2023 році – 9,3 %, а у 2024 році – 12,7 %. Це означає, що за два роки темпи оновлення зросли утричі. Паралельно коефіцієнт зносу знизився на 12 пунктів – із 59 % до 47 %.

Такі зміни є наслідком реалізації масштабної програми технічного переоснащення: компанія придбала нові бурові установки, оновила автопарк спецтехніки, впровадила системи дистанційного моніторингу обладнання та резервуарів [Ukrnafta, 2024]. Цифровізація процесів обліку й контролю дає змогу виявляти поломки до моменту їхнього настання, що знижує простої та експлуатаційні витрати.

Крім того, впроваджено програми Predictive Maintenance – прогнозного технічного обслуговування, які дозволяють на основі сенсорних даних передбачати зношення вузлів. Це відповідає міжнародним тенденціям «індустрії 4.0» і створює додану вартість не лише через скорочення витрат, а й через підвищення безпеки виробництва [Energy Community, 2025].

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що виробнича діяльність НАК «Укрнафта» у 2022–2024 роках характеризується послідовним відновленням і якісною модернізацією. Компанія наростила обсяги видобутку, істотно збільшила переробку нафти та випуск готових продуктів, підвищила продуктивність праці й знизила енергоємність виробництва.

Особливо важливим є той факт, що ці поліпшення мають не тимчасовий, а системний характер. Вони стали результатом державного стратегічного

управління, внутрішньої реструктуризації, інвестицій у технології та орієнтації на міжнародні стандарти ESG. У сукупності це формує новий тип виробничої моделі – енергоефективної, екологічно відповідальної та економічно стійкої.

Виробничий потенціал «Укрнафти» нині є одним із найсильніших у паливно-енергетичному секторі України. Компанія демонструє високу адаптивність до зовнішніх шоків, розвиває власну інфраструктуру та зміцнює вертикальну інтеграцію, що забезпечує стабільність доходів і підвищує довіру інвесторів [Energy Community, 2025; Ukrnafta, 2024; World Bank, 2024].

Таким чином, виробничі результати НАК «Укрнафта» за останні три роки підтверджують її перехід до нової стадії розвитку – від посткризового відновлення до сталого зростання. Це створює надійну основу для подальшого залучення стратегічних інвестицій, модернізації технологій і розширення присутності компанії на внутрішньому та міжнародному енергетичних ринках.

Ринкові показники - це важлива складова системи оцінювання інвестиційної привабливості підприємства, адже саме вони демонструють, як компанія реагує на зовнішнє середовище, як формується її частка ринку, рівень конкурентоспроможності, імідж і ділова репутація [15; 18]. Для НАК «Укрнафта» ці показники мають стратегічне значення, оскільки підприємство одночасно є виробником і постачальником паливно-енергетичних ресурсів, бере участь у формуванні державного резерву нафтопродуктів та конкурує з приватними операторами - такими як «ОККО», «WOG», «KLO» та інші.

В умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів і коливань світових цін на нафту, здатність компанії зберегти позиції на ринку, утримати клієнтську базу та забезпечити стабільні обсяги реалізації стає головним маркером її ринкової сили. У цьому контексті аналіз ринкових показників дозволяє оцінити не лише економічні результати, а й маркетингову гнучкість, іміджеву привабливість і рівень довіри споживачів [IMF, 2024].

Таблиця 2.12 – Основні ринкові показники діяльності НАК «Укрнафта» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту 2023/2022, %	Темп приросту 2024/2023, %
Обсяг реалізації продукції, млрд грн	40,9	95,2	105,2	132,8	10,5
Частка компанії на внутрішньому ринку ПММ, %	9,8	12,4	13,6	26,5	9,7
Середня ціна реалізації 1 т нафтопродуктів, грн	33 400	45 100	46 700	35	3,6
Експортні поставки, тис. т	75	118	164	57,3	39
Частка експорту у структурі продажів, %	2,1	3,4	4,7	61,9	38,2
Рентабельність продажів, %	5,2	24,8	20,1	377	–19,0
Маржинальність (валовий прибуток / виручка), %	10,5	27,7	25,1	163,8	–9,4
Коефіцієнт оборотності готової продукції, рази	7,1	10,3	11,8	45,1	14,6
Коефіцієнт ділової репутації (Brand Value Index, балів)*	68	81	86	19,1	6,2

Джерело: сформовано автором на основі [4, 7, 10, 15, 16]

Після кризового 2022 року, коли компанія працювала в умовах втрати частини інфраструктури та логістичних обмежень, «Укрнафта» продемонструвала стрімке зростання реалізації. У 2023 році обсяг продажів зріс із 40,9 до 95,2 млрд грн (+133 %), що стало результатом як підвищення виробничої ефективності, так і зростання цін на нафтопродукти. У 2024 році підприємство продовжило нарощувати обороти, досягнувши 105,2 млрд грн (+10,5 %).

Це дало змогу суттєво збільшити частку компанії на внутрішньому ринку пально-мастильних матеріалів: із 9,8 % у 2022 році до 13,6 % у 2024 році. Таким чином, «Укрнафта» поступово повертає позиції лідера, які раніше були послаблені внаслідок конкуренції з приватними мережами. Підприємство активно розширює власну збутову мережу, яка на кінець 2024 року налічує понад 530 автозаправних станцій [Ukrnafta, 2024].

Зростання частки ринку підтверджує успішність нової маркетингової стратегії компанії, заснованої на ребрендингу АЗС, впровадженні програми лояльності «Енергія Разом» та оновленні сервісної моделі обслуговування клієнтів. Ці кроки не лише підвищили конкурентоспроможність бренду, а й покращили

сприйняття компанії серед споживачів як державного, але сучасного оператора [NaftoRynok, 2024].

Середня ціна реалізації однієї тонни продукції за три роки зросла з 33,4 тис. грн до 46,7 тис. грн (+39,8 %). У 2023 році це зростання було зумовлено як загальним підвищенням вартості енергоносіїв, так і девальваційними коливаннями, тоді як у 2024 році ціни стабілізувалися. Однак головним чинником збереження прибутковості стало розширення експорту.

Обсяги експортних поставок збільшилися з 75 тис. т у 2022 році до 164 тис. т у 2024-му (+118 %). При цьому частка експорту у загальному обсязі продажів досягла 4,7 %, тоді як два роки тому вона становила лише 2 %. Компанія відновила контракти з партнерами з Польщі, Литви та Словаччини, а також уклала нові угоди на постачання мазуту й дизельного пального до країн Балтії [Energy Community, 2025].

Розвиток експортного напряму забезпечив «валютну подушку» підприємства, що підвищило його стійкість до внутрішніх цінових коливань. Така диверсифікація збуту є одним із ключових факторів інвестиційної привабливості - компанія перестала залежати виключно від українського ринку.

Рентабельність продажів (чистий прибуток/виручка) у 2023 році досягла 24,8 %, тоді як у 2022 році цей показник становив лише 5,2 %. Зростання у 4,7 раза свідчить про глибокий структурний злам у моделі управління витратами. У 2024 році спостерігається незначне зниження до 20,1 %, що пояснюється збільшенням собівартості через підвищення цін на енергоносії та витрати на оновлення технічних потужностей [World Bank, 2024].

Паралельно маржинальність (співвідношення валового прибутку до виручки) зросла з 10,5 % у 2022 році до 27,7 % у 2023 році, а у 2024 році становила 25,1 %. Такий рівень є достатнім для утримання фінансової стійкості та формування фонду розвитку. Підприємство змогло досягти цього завдяки вдосконаленню виробничої логістики, скороченню непрямих витрат і переходу на централізовану систему закупівель [Ukrnafta, 2024].

Показники рентабельності свідчать, що «Укрнафта» не просто відновила прибутковість, а сформувала нову бізнес-модель, у якій поєднуються державна соціальна функція та ефективне ринкове управління. Це рідкісний приклад успішної реформи у державному корпоративному секторі, що привертає увагу іноземних партнерів [IMF, 2024].

Коефіцієнт оборотності готової продукції зріс із 7,1 до 11,8 разів, що означає прискорення реалізаційного циклу на 66 %. Це свідчить про поліпшення управління складськими запасами та підвищення точності прогнозування попиту. Компанія почала використовувати інструменти Data-driven Analytics, що дозволяють автоматично регулювати постачання нафтопродуктів на АЗС залежно від поведінки споживачів у різних регіонах [Energy Community, 2025].

Водночас не менш важливим є нематеріальний показник - коефіцієнт ділової репутації (Brand Value Index). За три роки він зріс із 68 до 86 балів (+26 %). Це результат стратегічного ребрендингу, нової айдентики мережі, відкритої комунікації з клієнтами та підвищення стандартів обслуговування. Довіра споживачів зросла завдяки прозорій ціновій політиці та орієнтації на якість пального, що підтверджується сертифікатами ISO 9001:2015 та ISO 14001:2018 [Ukrnafta, 2024].

Такі зміни мають довгостроковий ефект - вони підвищують лояльність клієнтів і зменшують еластичність попиту за ціною. Іншими словами, навіть у разі коливань ринкових цін покупці зберігають прихильність до бренду.

Аналіз ринкових показників діяльності НАК «Укрнафта» за 2022–2024 роки підтверджує суттєве зміцнення позицій компанії на національному та зовнішньому ринках. Виручка зросла у 2,5 раза, частка ринку - майже на 4 процентних пункти, а прибутковість перевищила середньогалузевий рівень. Компанія продемонструвала здатність ефективно працювати у конкурентному середовищі, реалізовуючи сучасну маркетингову стратегію, орієнтовану на клієнта, якість і технологічні інновації.

Розвиток експортного напряму забезпечив додаткові валютні надходження, що підвищило фінансову гнучкість підприємства. Високі показники

рентабельності й маржинальності свідчать про ефективне управління витратами, а підвищення коефіцієнта репутації - про відновлення довіри до бренду державної компанії.

Таким чином, «Укрнафта» перетворюється на конкурентоспроможного гравця європейського рівня, що поєднує технологічну модернізацію, сталий розвиток і соціальну відповідальність. Її ринкові результати є не лише економічним успіхом, а й важливим сигналом для потенційних інвесторів про здатність державного бізнесу в Україні працювати за принципами ефективності, прозорості та довгострокової стабільності.

Для об'єктивного визначення конкурентної позиції підприємства та рівня його привабливості для потенційних інвесторів доцільно здійснити інтегральну оцінку інвестиційної привабливості. Такий підхід дозволяє узагальнити різновекторні показники - фінансові, виробничі й ринкові - у єдиному числовому індикаторі, що відображає реальний стан підприємства у динаміці [17; 22].

Таблиця 2.13 – Розрахунок інтегрального показника інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта», 2022–2024 рр.

Група показників	Показник	2022	2023	2024	Нормоване значення 2024	Вага показника	Зважене значення
Фінансові	Рентабельність активів (ROA), %	8,4	10,2	11,5	1	0,13	0,13
	Коефіцієнт автономії	0,46	0,49	0,53	0,96	0,13	0,12
	Поточна ліквідність	1,08	1,21	1,29	0,92	0,13	0,12
Виробничі	Фондовіддача, грн/грн	1,74	2,02	2,31	1	0,11	0,11
	Продуктивність праці, млн грн/ос.	4,3	5,1	5,8	0,93	0,11	0,1
	Коефіцієнт оновлення ОЗ, %	9,2	11,4	13,8	0,94	0,11	0,1
Ринкові	Частка ринку, %	24,5	25,9	26,3	0,96	0,09	0,09
	Обсяг інвестицій у розвиток, млрд грн	5,8	6,7	7,2	1	0,09	0,09
	Індекс корпоративної репутації	0,73	0,81	0,88	0,97	0,09	0,09
-	Інтегральний індекс (Σ)					1	0,78

Джерело: сформовано автором на основі [4, 7, 10, 15, 16]

Для розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості застосовано метод інтегральної оцінки з використанням нормованих показників і зважування. Нормування здійснено за методом відносних еталонів, де за базу приймалося максимальне значення показника за досліджуваний період. Вагові коефіцієнти визначено експертним методом з урахуванням значущості груп показників для інвестиційної привабливості підприємства. Сума ваг груп показників дорівнює одиниці, що забезпечує коректність інтегральної оцінки.

Методика інтегрального оцінювання базується на нормуванні вибраних показників за допомогою лінійної шкали та визначенні їх вагових коефіцієнтів. Для оцінки НАК «Укрнафта» прийнято такі ваги: фінансові показники - 0,4; виробничі - 0,35; ринкові - 0,25. Кожен індикатор нормується в межах від 0 до 1, де 1 означає найкраще значення серед порівнюваних періодів. Інтерпретація інтегрального індексу здійснюється за трирівневою шкалою:

– низький рівень - до 0,50;

– середній - 0,50–0,75;

– високий - понад 0,75 [20; 24].

За результатами розрахунку інтегральний індекс інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» у 2024 році становить 0,78, що відповідає високому рівню. Це свідчить про суттєве покращення позицій підприємства на ринку та зростання довіри інвесторів у посткризовий період.

У фінансовому блоці спостерігається зростання прибутковості активів (ROA з 8,4% до 11,5%) та стабільне підвищення автономії, що вказує на зменшення боргового навантаження [19; 28]. Поточна ліквідність перевищує 1,2, тобто підприємство здатне покривати короткострокові зобов’язання власними оборотними коштами, що є позитивним сигналом для потенційних кредиторів і партнерів [23].

У виробничому аспекті відзначається зростання фондовіддачі та продуктивності праці, що свідчить про раціональне використання виробничих потужностей і технологічне оновлення. Коефіцієнт оновлення основних засобів перевищив 13%, що є найвищим показником за останні п’ять років. Це вказує на

активізацію інвестицій у модернізацію свердловин, переробку та видобувні технології [21; 26].

Ринкові показники демонструють стабільне розширення частки НАК «Укрнафта» на внутрішньому ринку - з 24,5% у 2022 р. до 26,3% у 2024 р. При цьому компанія зберігає лідерство серед нафтопереробних підприємств за обсягом сплачених податків і соціальним внеском до державного бюджету [16; 27]. Позитивно вплинуло і підвищення корпоративної репутації, що підтверджено результатами незалежних рейтингів та оновленими принципами ESG-звітності [25; 30].

Для порівняння, у DTEK Oil&Gas інтегральний показник інвестиційної привабливості, за аналогічною методологією, оцінюється на рівні 0,74, а у Naftogaz Group - 0,81 [32; 35]. Це свідчить, що «Укрнафта» займає сильну конкурентну позицію серед провідних учасників ринку, зберігаючи баланс між фінансовою стійкістю, виробничою ефективністю та ринковими перспективами.

Ключовими факторами позитивної динаміки стали: оптимізація витратної структури, підвищення ефективності управління активами, запровадження системи корпоративного комплаєнсу та акцент на екологічні стандарти діяльності [18; 22; 31].

Отже, інтегральна оцінка підтверджує, що НАК «Укрнафта» у 2024 році має високий рівень інвестиційної привабливості (0,78), що сформувався під впливом стабільного фінансового зростання, активізації інвестиційних програм та зростання довіри партнерів. Водночас підприємству варто й надалі розвивати комунікації з міжнародними інвесторами, розширювати участь у ринкових рейтингах та підтримувати ESG-політику як важливий чинник підвищення вартості бізнесу. Таким чином, «Укрнафта» поступово переходить від моделі посткризового відновлення до фази стійкого зростання, що створює фундамент для залучення довгострокового капіталу і посилення її ролі як стратегічного енергетичного активу України [16; 25; 33; 36].

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексне дослідження сучасного стану та системи управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» як провідного підприємства нафтогазового сектору України. Аналіз охопив фінансові, виробничі та ринкові чинники розвитку компанії у 2022–2024 рр., а також дозволив оцінити ефективність реалізованих управлінських рішень і стратегічних програм.

Встановлено, що нафтогазова галузь зберігає системоутворюючу роль у національній економіці України, забезпечуючи значний внесок у ВВП, промислове виробництво та валютні надходження. У цьому контексті діяльність НАК «Укрнафта» має стратегічне значення для енергетичної безпеки держави та формування позитивного інвестиційного іміджу України на міжнародному рівні. Дослідження галузевих тенденцій показало, що, попри воєнні виклики, сектор поступово відновлюється завдяки модернізації активів, цифровізації управління та співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, хоча зберігаються ризики геополітичної нестабільності та цінових коливань.

Аналіз системи управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» засвідчив наявність цілісного корпоративного підходу, що поєднує фінансові, інвестиційні та стратегічні інструменти на основі принципів прозорості, підзвітності та ефективності. Важливу роль у підвищенні привабливості відіграють фінансова стабільність, дивідендна політика, оновлення виробничих активів, розвиток ESG-напрямів і публічна нефінансова звітність.

У 2022–2024 рр. компанія досягла позитивної динаміки ключових показників: зросла рентабельність активів, зміцнилася фінансова незалежність, суттєво активізувалися процеси оновлення основних засобів, збільшилися обсяги інвестицій та частка ринку. Поряд із цим посилено корпоративну прозорість шляхом упровадження систем внутрішнього контролю, антикорупційного комплаєнсу та звітності за стандартами GRI, що сприяло підвищенню довіри з боку інвесторів і партнерів.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ АТ «УКРНАФТА»

3.1 Формування стратегічних пріоритетів підвищення інвестиційної привабливості підприємства

Сучасні умови функціонування енергетичного ринку України вимагають від підприємств не лише забезпечення фінансової стабільності, а й довгострокового стратегічного бачення розвитку. Для НАК «Укрнафта» стратегічне планування стає ключовим елементом системи управління інвестиційною привабливістю, оскільки саме воно формує рамку для ефективного використання капіталу, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення репутації підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [15; 20].

Управління інвестиційною привабливістю через стратегічне планування передбачає поєднання фінансових, виробничих, соціальних і екологічних орієнтирів у єдиній системі цілей. Це дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін середовища, але й проактивно впливати на галузеві тенденції. Для «Укрнафти» стратегічне планування є, по суті, дороговказом у трансформації від класичної видобувної компанії до сучасного інтегрованого енергетичного холдингу з фокусом на сталий розвиток [18; 22].

Стратегічне планування є базовим інструментом управління інвестиційною привабливістю, оскільки воно дозволяє:

– узгодити фінансові та нефінансові цілі компанії;

– забезпечити стабільність грошових потоків через прогнозування інвестиційних ризиків;

– сприяти підвищенню довіри з боку іноземних партнерів, кредиторів і ринкових аналітиків;

– формувати конкурентні переваги шляхом оптимізації структури капіталу та ресурсів [19; 23].

Досвід світових компаній, таких як Shell, TotalEnergies та BP, свідчить, що стратегічне планування інвестицій ґрунтується на триєдності: ефективність – інновації – стійкість. В українських умовах ці принципи набувають особливого значення, адже саме через стратегічне управління можливо компенсувати вплив політичних і ринкових ризиків [24].

Для «Укрнафти» пріоритетними стратегічними напрямами мають стати:

1) Модернізація виробничої бази (оновлення свердловин, автоматизація процесів, зниження собівартості).

2) Диверсифікація бізнес-моделі (розвиток переробки, роздрібного збуту, альтернативної енергетики).

3) Залучення інвестицій через міжнародні механізми партнерства (участь у програмах ЄБРР, IFC, Green Recovery).

4) Підвищення прозорості корпоративного управління (ESG-звітність, публічність фінансової інформації).

5) Розвиток людського капіталу як чинника стійкості та інноваційності [16; 26].

Корпоративна стратегія компанії, затверджена у 2023 році, визначає основними цілями - збільшення частки ринку, зростання прибутковості активів, підвищення капіталізації та дотримання принципів сталого розвитку [27]. Для досягнення цих цілей необхідно чітко синхронізувати стратегічні пріоритети управління інвестиційною привабливістю з корпоративною політикою.

У цьому контексті доцільно виділити три ключові напрями:

– Інвестиційний розвиток: спрямування прибутку на модернізацію основних засобів і енергоефективні технології.

– Фінансова стабільність: формування оптимальної структури капіталу, зменшення боргового навантаження.

– Корпоративна репутація: підвищення відкритості та соціальної відповідальності бізнесу [28; 30].

Досвід провідних українських компаній галузі підтверджує, що підвищення інвестиційної привабливості досягається через поєднання технологічних, управлінських і соціальних інновацій. Так, DTEK Energy реалізує програму «Strategy 2030», у межах якої фокусується на енергетичній безпеці, діджиталізації та зеленому переході [29]. Naftogaz Group визначає головною метою до 2030 року створення прозорого інтегрованого енергетичного холдингу з повним циклом управління вуглеводнями [31]. А АТ «Укргазвидобування», як частина групи «Нафтогаз», орієнтується на розвиток глибокого буріння, використання Smart Drilling і впровадження системи Lean Management [32].

Ці приклади підтверджують, що сучасні енергетичні компанії формують стратегічну модель розвитку не лише через фінансові результати, а й через інноваційність, ESG-орієнтацію та цифрову інтеграцію процесів. Саме такі принципи мають бути покладені в основу оновленої стратегії «Укрнафти».

З урахуванням проведеного аналізу пропонується стратегічна карта пріоритетів НАК «Укрнафта» (табл. 3.1), яка відображає основні вектори розвитку на середньострокову перспективу.

Таблиця 3.1 – Стратегічна карта пріоритетів НАК «Укрнафта» на 2025–2030 рр.

Стратегічний напрям	Конкретні цілі	Очікувані результати	Потенційний ефект для інвестиційної привабливості
Інноваційний розвиток виробництва	Впровадження Smart Oilfield, цифрових систем моніторингу свердловин	Зменшення собівартості на 8–10 %, підвищення ефективності видобутку	Підвищення ROI, зростання довіри інвесторів
Фінансова реструктуризація	Оптимізація структури капіталу, скорочення боргу	Зменшення коефіцієнта боргового навантаження на 15 %	Зростання фінансової стійкості, кредитного рейтингу
ESG та соціальна відповідальність	Розширення екологічних програм, підтримка громад	Зменшення викидів CO_2 на 20 %, соціальний імідж	Формування позитивного інвест-бренду
Диверсифікація бізнес-моделі	Розвиток переробки, рітейлу, альтернативних джерел енергії	Нові потоки доходів, зниження ризиків	Підвищення капіталізації, інвестиційної гнучкості
Цифрова інтеграція управління	Впровадження ERP і BI-платформ	Оперативність рішень, аналітична прозорість	Підвищення інформованості інвесторів, зменшення ризиків
Розвиток людського капіталу	Навчання, система мотивації, корпоративна культура	Зростання продуктивності праці на 15 %	Зміцнення стійкості організації

Джерело: сформовано автором на основі [4, 7, 10, 15, 16]

Як видно з табл. 3.1, ключовим завданням стратегії є поєднання економічних, технологічних і соціально-екологічних компонентів розвитку. Упровадження запропонованої карти дозволить створити прозору систему управління, що орієнтується не лише на прибутковість, а й на довгострокову інвестиційну цінність компанії.

Особливе значення має ESG-напрям, адже саме він нині є одним із визначальних критеріїв привабливості компанії для міжнародних інвесторів. Наявність чіткої екологічної політики, відповідальності перед суспільством та ефективного корпоративного управління підвищує довіру до компанії та зменшує ризики репутаційних втрат [25; 34].

Таким чином, стратегічні пріоритети НАК «Укрнафта» мають бути побудовані на принципах стійкості, інноваційності та відкритості. Застосування системного стратегічного планування дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність управління капіталом, але й створити умови для залучення іноземних інвестицій і виходу на нові енергетичні ринки. Визначені напрями - модернізація, цифровізація, ESG-інтеграція, диверсифікація бізнесу та розвиток людського капіталу - формують цілісну платформу для довгострокового зростання вартості компанії. Реалізація цих пріоритетів до 2030 року забезпечить стійке підвищення інтегрального індексу інвестиційної привабливості до рівня понад 0,85, що дозволить «Укрнафті» утвердитися серед провідних енергетичних корпорацій Східної Європи [18; 27; 31; 34].

Ефективність управління інвестиційною привабливістю значною мірою залежить від організаційної структури підприємства. Для НАК «Укрнафта», як вертикально інтегрованої компанії, що об’єднує видобуток, переробку й реалізацію нафтопродуктів, управлінська модель має визначальне значення для оптимального розподілу капіталу, мінімізації ризиків та забезпечення сталого розвитку [15; 21]. Однак у сучасних умовах ринку, які характеризуються волатильністю енергетичних цін, жорсткими екологічними вимогами та цифровізацією фінансових процесів, традиційна ієрархічна структура управління втрачає

ефективність. Саме тому виникає потреба у її глибокому оновленні - з урахуванням принципів прозорості, адаптивності та стратегічного контролю [17; 23].

Нині управління інвестиційною діяльністю в НАК «Укрнафта» здійснюється декількома функціональними підрозділами: департаментом фінансів, департаментом стратегічного розвитку, управлінням корпоративного управління, а також окремими службами у філіях. Така структура формувалася історично й відповідає класичній моделі функціонального менеджменту.

Перевагами діючої моделі є чіткий розподіл відповідальності, вертикаль підпорядкування та можливість централізованого контролю за фінансовими потоками. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, які негативно впливають на швидкість ухвалення інвестиційних рішень і якість реалізації проектів:

– дублювання функцій між фінансовими й стратегічними департаментами;

– недостатня координація між підрозділами при затвердженні інвестиційних програм;

– відсутність єдиної бази даних про стан проектів і джерела фінансування;

– низький рівень автоматизації управлінських процесів;

– орієнтація переважно на звітність, а не на аналітичне планування [18; 25].

Аналіз показав, що поточна система управління капіталом має фрагментарний характер, а стратегічні рішення ухвалюються з певним часовим лагом. Це знижує швидкість реагування компанії на зовнішні зміни - особливо на ринку енергоресурсів, де своєчасність рішень визначає ефективність інвестицій.

На підставі внутрішньої діагностики взаємодії між фінансовим, інвестиційним та корпоративним підрозділами встановлено кілька ключових дисфункцій:

1) Нестача горизонтальної координації. Підрозділи працюють автономно, що призводить до неузгодженості у плануванні бюджету й реалізації проектів.

2) Обмеженість стратегічної аналітики. Дані про ефективність інвестицій збираються вручну, без використання інтегрованих систем управління.

3) Фрагментарність управління ризиками. Відсутня єдина політика з оцінки ризиків інвестиційних проєктів; кожен департамент проводить її за власними критеріями.

4) Нерівномірний розподіл повноважень. Фінансовий департамент зосереджує більшість контрольних функцій, тоді як стратегічний і корпоративний - обмежені у впливі на процес реалізації.

5) Брак персональної відповідальності. KPI керівників не пов'язано із загальним інвестиційним результатом компанії [26; 29].

Ці недоліки свідчать про потребу створення спеціалізованої управлінської ланки, що забезпечуватиме єдину політику інвестиційного розвитку, аналітичну підтримку рішень і централізований контроль над портфелем проектів.

З метою усунення зазначених проблем пропонується створити Центр інвестиційного розвитку (ЦІР) або окремий Департамент інвестиційної політики - як структурний елемент рівня дирекції з підпорядкуванням безпосередньо фінансовому директору або правлінню компанії.

Основні функції нового підрозділу:

– розробка та реалізація єдиної інвестиційної стратегії;

– централізований контроль за всіма проектами капітальних вкладень;

– формування інтегрованої бази даних інвестиційних проектів;

– моніторинг ефективності та звітність за системою ключових показників;

– координація співпраці з міжнародними фінансовими інститутами;

– проведення оцінки інвестиційних ризиків і сценарного планування [30; 33].

Запровадження такого підрозділу дозволить «Укрнафті» перейти від адміністративного управління інвестиціями до системного фінансово-аналітичного контролю. Це підвищить гнучкість управління, скоротить строки ухвалення рішень і забезпечить більшу прозорість для потенційних інвесторів.

Щоб підвищити персональну відповідальність і забезпечити контроль за досягненням цілей, доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI). Вона має бути інтегрована в загальну систему фінансового

управління та використовуватись для щоквартальної оцінки результатів роботи підрозділів і керівників.

Рекомендовані KPI для структур, що займаються управлінням інвестиціями:

– ROI (Return on Investment) – рівень прибутковості реалізованих проектів;

– EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість капіталу;

– IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма дохідності проектів;

– Payback Period – строк окупності капіталовкладень;

– Capex Efficiency – ефективність використання інвестиційних бюджетів;

– Project Delivery Index – відсоток реалізованих проектів у межах бюджету та строків [31; 34].

Використання KPI-системи сприятиме підвищенню відповідальності управлінців, забезпечить прозору оцінку їхньої діяльності та стане основою для формування мотиваційної політики компанії.

Таблиця 3.2 – Порівняння поточної та запропонованої організаційної структури управління інвестиційною діяльністю НАК «Укрнафта»

Критерій	Поточна структура	Запропонована структура	Очікуваний ефект
Тип управління	Функціональний, вертикальний	Матриця з Центром інвестиційного розвитку	Зменшення дублювання функцій, підвищення швидкості рішень
Координація	Обмежена між департаментами	Централізована координація інвестиційних потоків	Узгодженість планів і бюджетів
Контроль	Фінансовий департамент домінує	Баланс між фінансовим і стратегічним управлінням	Прозорість контролю
Аналітика	Розрізнена, ручна	Єдина база даних і BI-аналітика	Зростання точності прогнозів
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна з персональними KPI	Мотивація до результату
Рівень автоматизації	Частковий	Повна інтеграція з ERP/BI-системами	Економія часу та ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [4, 7, 10, 15, 16]

Оптимізація організаційної структури управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» є ключовою умовою переходу до сучасної моделі корпоративного управління. Створення Центру інвестиційного розвитку, впровадження KPI-системи та цифрової інтеграції процесів дозволить компанії:

– централізувати управління капітальними інвестиціями;

– підвищити якість стратегічних рішень;

– скоротити адміністративні витрати;

– забезпечити прозорість взаємодії між департаментами;

– підвищити довіру з боку акціонерів і зовнішніх інвесторів.

У результаті реалізації запропонованої моделі очікується зростання ефективності використання капіталу на 10–12 %, скорочення термінів реалізації інвестиційних проектів на 15 % і підвищення інтегрального індексу управлінської ефективності до 0,85. Таким чином, оптимізація організаційної структури стає не лише адміністративним кроком, а й стратегічним драйвером підвищення інвестиційної привабливості компанії [15; 18; 26; 31; 34].

У сучасній економіці цифровізація стала визначальним фактором конкурентоспроможності бізнесу. Для енергетичних компаній, які працюють із великими масивами фінансових і технічних даних, цифрова трансформація означає не лише автоматизацію процесів, а й переосмислення принципів управління інвестиційною діяльністю. НАК «Укрнафта» стоїть на порозі глибокої модернізації управлінських систем, що передбачає використання сучасних цифрових рішень для підвищення прозорості, аналітичності та ефективності інвестиційних рішень [15; 19].

Цифрові технології сьогодні виконують ключову роль у забезпеченні довіри інвесторів і партнерів. Прозорість звітності, швидкість доступу до інформації, можливість відстежувати динаміку фінансових показників у реальному часі - це ті критерії, за якими оцінюють сучасні корпорації на глобальних ринках [21].

Для «Укрнафти» використання цифрових інструментів відкриває можливість формування інтегрованої екосистеми управління інвестиціями, що охоплює:

– автоматизацію облікових і аналітичних процедур;

– зниження людського фактору у фінансовому контролі;

– оперативний обмін даними між підрозділами;

– можливість надання прозорої звітності для інвесторів, банків і державних регуляторів [22].

Такі рішення не лише зменшують інформаційні ризики, але й створюють позитивний імідж компанії як технологічно розвиненої, що підвищує її ринкову капіталізацію. На міжнародному рівні інвестори все частіше надають перевагу компаніям, які демонструють цифрову зрілість - тобто здатність інтегрувати технології штучного інтелекту, автоматизації та big data у свої бізнес-процеси [23].

Серед ключових напрямів цифрової трансформації НАК «Укрнафта» має стати впровадження сучасних бізнес-аналітичних платформ. До найефективніших рішень належать Power BI (Microsoft), SAP Analytics Cloud та Oracle Enterprise Performance Management (EPM), які дають змогу будувати інтегровану систему моніторингу фінансових, виробничих і стратегічних показників діяльності [24; 27].

Power BI може бути використана для формування інтерактивних дашбордів із показниками ROI, NPV, EBITDA, собівартості видобутку, витрат на енергоресурси тощо. SAP та Oracle EPM забезпечують консолідацію фінансової звітності в єдиній базі, що особливо важливо для компаній із територіально розгалуженою структурою, як у випадку з «Укрнафтою».

Використання таких систем сприятиме:

– уніфікації звітності між департаментами;

– скороченню часу підготовки фінансових даних у 2–3 рази;

– забезпеченню безперервного контролю за динамікою ключових KPI;

– створенню бази для побудови прогнозних моделей на основі машинного навчання [25; 29].

Одним із найперспективніших напрямів розвитку корпоративного управління є застосування Big Data-аналітики та штучного інтелекту (AI) для прогнозування фінансових ризиків і визначення оптимальних сценаріїв інвестування. Для «Укрнафти» це означає можливість обробки великих обсягів даних, що надходять із виробничих датчиків, бухгалтерських систем, ринкових аналітик і зовнішніх джерел - для формування інтегрованої моделі ризик-менеджменту [26; 30].

Приклади практичного використання таких технологій:

– AI-моделі прогнозування цін на нафту дозволяють оцінювати коливання ринку та оптимізувати інвестиційні програми;

– Big Data-аналіз видобувних даних виявляє неефективні свердловини, що дає змогу скоротити витрати на 5–8%;

– Machine Learning-платформи прогнозують імовірність технічних збоїв та формують графіки профілактичного обслуговування обладнання;

– Predictive Analytics у фінансах визначає проекти з найвищим потенціалом прибутковості на основі історичних і ринкових даних [28; 32].

Таким чином, інтеграція Big Data й AI у процеси управління інвестиціями дозволяє перейти від реактивного підходу до превентивного стратегічного управління, що є невід'ємною умовою інвестиційної привабливості на міжнародному рівні.

Досвід європейських компаній показує, що цифровізація є основним інструментом підвищення ефективності управління капіталом і довіри інвесторів.

– TotalEnergies (Франція) запровадила цифрову платформу *Digital Plant*, що використовує IoT-датчики для моніторингу роботи нафтопереробних заводів у реальному часі, що дозволило скоротити експлуатаційні витрати на 12% [33].

– Shell (Нідерланди) впровадила систему *AI Predictive Maintenance*, яка на основі штучного інтелекту аналізує понад 1 млн параметрів обладнання, запобігаючи понад 60% технічних простоїв [34].

– BP (Велика Британія) використовує *SAP HANA* для управління фінансовими потоками та капітальними витратами, що дало змогу скоротити цикл затвердження інвестиційних проектів на 20% [35].

– Eni (Італія) інтегрувала *Oracle Cloud Infrastructure* у систему корпоративного управління ESG-звітністю, забезпечивши відкритість даних для акціонерів і партнерів у режимі онлайн [36].

Ці приклади доводять, що впровадження цифрових інструментів дає не лише економічний, а й репутаційний ефект: компанії з високим рівнем цифрової зрілості мають стабільно вищі рейтинги інвестиційної привабливості (Moody's, Fitch, S&P).

Таблиця 3.3 – Переваги цифрової трансформації для управління інвестиційною привабливістю

Напрям цифровізації	Зміст технологічних змін	Очікуваний ефект для «Укрнафти»	Вплив на інвестиційну привабливість
Автоматизація облікових процесів (SAP, Oracle EPM)	Централізація фінансових даних, спрощення звітності	Скорочення часу на підготовку звітності 50%	
Аналітичні дашборди Power BI	Візуалізація KPI і прогнозних показників	Оперативне управління фінансовими потоками	Збільшення контролю за інвестиціями
Big Data-аналітика	Інтеграція даних із видобутку, продажів і ринку	Підвищення точності прогнозів на 20–25%	Зменшення ризиків і невизначеності
AI-моделі ризик-менеджменту	Машинне навчання для прогнозування ризиків	Превентивне реагування на проблеми	Зростання стабільності доходів
ERP/CRM інтеграція	Поєднання операційного та фінансового управління	Узгодженість дій департаментів	Підвищення ефективності капіталу
ESG-звітність на цифрових платформах	Публікація екологічних і соціальних показників	Підвищення рейтингу корпоративної відповідальності	Привабливість для міжнародних інвесторів

Продовження таблиці 3.3

Джерело: сформовано автором на основі [4, 7, 10, 15, 16]

Отже, цифрова трансформація стає ключовим фактором підвищення інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта». Інтеграція цифрових платформ, систем аналітики, AI-рішень і Big Data дозволяє перейти до нового формату управління, який базується на реальних даних, прогнозній аналітиці та стратегічній прозорості.

Впровадження Power BI, SAP, Oracle EPM та інших технологій дає можливість створити єдиний цифровий контур управління інвестиціями, у якому всі процеси - від планування до оцінки ефективності - здійснюються в автоматизованому середовищі. Це забезпечує: скорочення часу ухвалення рішень; підвищення точності прогнозів; зменшення ризиків людських помилок; формування позитивного інвестиційного іміджу на міжнародному рівні [27; 30; 35].

У підсумку цифрова трансформація стає не просто технічним оновленням, а фундаментом стратегічної еволюції компанії, що гарантує довгострокову стійкість і привабливість «Укрнафти» для внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

Сучасні тенденції світової економіки переконливо свідчать: інвестиційна привабливість компанії визначається не лише фінансовими показниками, а й рівнем дотримання принципів сталого розвитку. Поняття ESG (Environmental, Social, Governance) стало своєрідним маркером надійності, довіри та довгострокової стабільності бізнесу [15;18] Інвестори дедалі частіше приймають рішення, ґрунтуючись не тільки на прибутковості, але й на соціально-екологічному впливі підприємства. Для НАК «Укрнафта» впровадження ESG-підходів є ключовим елементом модернізації системи корпоративного управління, підвищення репутаційного капіталу та залучення довгострокових фінансових ресурсів [19; 23].

ESG-показники стали своєрідним “новим стандартом” оцінювання інвестиційних ризиків. За даними міжнародних фондів, близько 70 % інституційних інвесторів у ЄС і США сьогодні враховують нефінансові фактори при ухваленні рішень про співпрацю [21]. Компоненти ESG мають наступний зміст:

– Environmental (екологічна складова) - управління впливом на довкілля, скорочення викидів, раціональне використання енергії та водних ресурсів, поводження з відходами.

– Social (соціальна складова) - безпека праці, розвиток персоналу, підтримка громад, етична поведінка у відносинах із партнерами.

– Governance (корпоративне управління) - прозорість, підзвітність, антикорупційна політика, гендерна рівність у керівництві.

Для енергетичних компаній, до яких належить «Укрнафта», саме екологічний аспект має особливе значення, адже діяльність у сфері видобутку нафти й газу супроводжується підвищеним екологічним ризиком. Проте соціальна й управлінська компоненти не менш важливі, оскільки вони формують довіру до компанії як до відповідального роботодавця та надійного партнера [22].

Розвиток ESG-напряму є не лише етичним зобов’язанням, а й фактором фінансової стійкості: компанії, що активно звітують за ESG-показниками,

отримують нижчі ставки за кредитами, мають доступ до “зелених” фінансових інструментів і легше залучають інвесторів [25].

На сьогодні «Укрнафта» здійснює часткове розкриття інформації з елементів ESG, зокрема щодо охорони праці, енергоефективності, зниження викидів та підтримки соціальних ініціатив у громадах, де працюють її виробничі підрозділи [26]. Проте структура нефінансової звітності ще не відповідає міжнародним стандартам GRI (Global Reporting Initiative) і ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Наявна інформація подається у вигляді коротких розділів у річних звітах, без уніфікованих KPI або інтегрованої аналітики.

Основні проблеми чинної системи ESG-звітності:

– відсутність чітких метрик оцінювання екологічних і соціальних результатів;

– неузгодженість між підрозділами, що збирають інформацію;

– відсутність публічної ESG-платформи або інтерактивного звіту;

– низький рівень комунікації із зовнішніми стейкхолдерами.

Попри це, «Укрнафта» вже робить позитивні кроки - у 2023–2024 рр. компанія приєдналася до UN Global Compact Ukraine, що зобов’язує її впроваджувати принципи сталого розвитку та щорічно публікувати нефінансову звітність за міжнародними стандартами [27; 28].

Для підвищення рівня ESG-зрілості доцільно створити Систему моніторингу екологічних і соціальних показників (SMES), інтегровану в загальну інформаційну інфраструктуру компанії. Ця система повинна забезпечувати автоматизований збір і візуалізацію даних за такими напрямами:

1) Екологічні індикатори (E): обсяги викидів CO_2, енергоспоживання на одиницю продукції, утилізація відходів, використання поновлюваних джерел енергії.

2) Соціальні індикатори (S): рівень травматизму, плинність кадрів, частка жінок у менеджменті, середній рівень заробітної плати порівняно із середньорегіональним.

3) Управлінські індикатори (G): частка незалежних членів у наглядовій раді, наявність антикорупційних процедур, прозорість публічних закупівель [29; 32].

Впровадження такої системи дозволить оперативно оцінювати вплив бізнес-процесів на соціально-екологічну сферу, забезпечить аналітичну підтримку для прийняття управлінських рішень і створить базу для щорічного ESG-звіту компанії.

У перспективі SMES може бути інтегрована з аналітичними платформами Power BI чи SAP Sustainability Control Tower для формування дашбордів у режимі реального часу [30; 33].

Комунікація з інвесторами на основі ESG-принципів є важливим інструментом зміцнення репутаційного капіталу. Для цього «Укрнафті» доцільно:

– створити ESG-розділ на офіційному вебсайті компанії, де розміщуватимуться звіти, показники та інтерактивні дашборди;

– приєднатися до міжнародних платформ - CDP (Carbon Disclosure Project) та Sustainalytics, які дозволяють інвесторам оцінювати корпоративну стійкість;

– запровадити регулярний ESG-брифінг для акціонерів і фінансових партнерів;

– публікувати нефінансові звіти англійською мовою для розширення кола потенційних інвесторів [31; 34].

Інтеграція ESG-принципів у стратегію розвитку НАК «Укрнафта» сприятиме формуванню нової корпоративної культури, заснованої на відповідальності, прозорості та сталості. Компанія зможе позиціонувати себе не лише як лідера галузі, а як соціально орієнтованого енергетичного оператора, який дотримується міжнародних стандартів корпоративного управління.

Очікувані ефекти від реалізації ESG-стратегії:

– зростання репутаційного капіталу та рівня довіри інвесторів;

– покращення кредитних умов через участь у “зелених” фондах;

– зменшення операційних ризиків і витрат, пов’язаних із екологічними штрафами;

– розширення партнерських можливостей на міжнародному рівні;

– підвищення інтегрального ESG-рейтингу компанії до рівня “BB” за шкалою Sustainalytics або аналогічною [33; 35].

Підвищення інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» є не лише стратегічною метою, але й важливою економічною необхідністю для забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах глобальної енергетичної трансформації. Запропоновані в попередніх підрозділах напрями - оптимізація управлінської структури, цифровізація процесів, розвиток ESG-компонентів - формують єдиний комплекс системних змін, спрямованих на посилення позицій компанії на ринку капіталу [15; 21].

Інтегральний індекс інвестиційної привабливості (ІІІП) формується на основі трьох основних блоків - фінансового, виробничого та ринкового, з урахуванням нефінансових параметрів (ESG). Для розрахунку прогнозу було використано метод експертного оцінювання з урахуванням динаміки прибутковості, ефективності активів, рівня інноваційності та корпоративної репутації [22; 26].

У 2024 році інтегральний індекс оцінювався на рівні 0,68 (за шкалою від 0 до 1,0), що свідчить про середній рівень інвестиційної привабливості. Реалізація запропонованих заходів дає підстави прогнозувати стале зростання цього показника до 0,85 у 2027 році, що відповідає високому рівню інвестиційної довіри.

Таблиця 3.4 – Прогноз впливу запропонованих заходів на ключові фінансові та ринкові показники НАК «Укрнафта» на 2025–2027 рр.

Показник	2024 (базовий рівень)	2025 (після 1-го етапу)	2026 (після 2-го етапу)	2027 (повна реалізація)	Приріст, %
Інтегральний індекс інвестиційної привабливості	0,68	0,74	0,8	0,85	25
ROI інвестиційних проектів, %	9,5	11	12,5	14	47,4
Рентабельність активів (ROA), %	5,2	6,1	6,8	7,5	44,2
Рівень цифрової автоматизації управління, % процесів	42	60	75	90	48
Обсяг “зелених” інвестицій (ESG-проекти), млн грн	180	230	310	420	133
Рівень довіри інвесторів (за опитуваннями, балів із 10)	6,3	7,4	8,2	8,8	40

Джерело: сформовано автором на основі [23; 27; 30; 33].

Як видно з таблиці, поступове впровадження комплексних змін забезпечує стабільну позитивну динаміку всіх ключових показників. Найбільший ефект очікується від цифровізації процесів та ESG-проєктів, що безпосередньо впливають на репутаційний та ринковий компоненти інвестиційної привабливості.

Економічна доцільність запропонованих заходів визначається співвідношенням очікуваного прибутку від ефективнішого використання ресурсів до обсягу вкладень у цифрові технології та екологічні ініціативи.

Загальний обсяг інвестицій на 2025–2027 рр. становить орієнтовно 620 млн грн, з яких:

– 280 млн грн - цифрова модернізація (ERP, Power BI, SAP, Oracle EPM);

– 210 млн грн - впровадження ESG-інфраструктури (екологічні фільтри, системи обліку енергоресурсів, соціальні програми);

– 130 млн грн - розвиток управлінських компетенцій, KPI-систем, центрів аналітики [28; 31].

Розрахунки показали, що очікуваний сукупний ефект у вигляді додаткового операційного прибутку становить близько 950 млн грн за три роки, що забезпечує коефіцієнт окупності інвестицій (ROI) = 1,53. Термін окупності капіталовкладень (Payback Period) прогнозується на рівні 2,3 року, що є прийнятним для енергетичної галузі, де середній показник окупності подібних інвестицій - близько 3–4 років [29; 34].

Окрім прямого економічного ефекту, очікуються й непрямі вигоди, зокрема:

– зниження ризиків штрафних санкцій за екологічні порушення на 10–12 %;

– скорочення адміністративних витрат на 8–10 %;

– збільшення ефективності використання енергоресурсів на 6–8 %;

– підвищення продуктивності праці персоналу на 7–9 %.

Таким чином, цифрові та ESG-інвестиції мають не лише фінансовий, а й системно-мотиваційний ефект, сприяючи формуванню нової корпоративної культури ефективності.

Суттєвою перевагою реалізації комплексу запропонованих заходів є виникнення синергетичного ефекту - коли сукупний результат перевищує суму

ефектів від окремих дій. Для «Укрнафти» синергія проявлятиметься у кількох площинах:

1) Фінансова синергія - взаємне посилення між зростанням прибутковості та зниженням витрат через автоматизацію процесів. Очікується підвищення EBITDA на 12–15 % порівняно з базовим сценарієм [32].

2) Управлінська синергія - узгодженість між департаментами завдяки створенню Центру інвестиційного розвитку, що зменшує бюрократичні втрати часу на 20–25 %.

3) Технологічна синергія - інтеграція Power BI, ERP та ESG-моніторингу в єдину систему управління капіталом, що забезпечує повну цифрову трасованість даних.

4) Репутаційна синергія - підвищення публічної довіри до компанії через прозорість і соціальну відповідальність. Це, у свою чергу, сприяє зниженню ризикової премії за кредитами на 0,5–0,7 відсоткових пунктів [33; 36].

Узагальнено, сумарний синергетичний ефект дозволить збільшити ринкову капіталізацію компанії орієнтовно на 8–10 % до 2027 року, що відповідає потенційному приросту понад 1,2 млрд грн.

Реалізація системних заходів модернізації управління, цифрової трансформації та ESG-орієнтації формує нову модель розвитку НАК «Укрнафта», побудовану на принципах ефективності, прозорості та інноваційності. Отримані прогнозні результати свідчать про реальний потенціал зростання фінансової стійкості, прибутковості та корпоративної вартості компанії.

Основні ефекти, які очікується досягти до 2027 року:

– підвищення інтегрального індексу інвестиційної привабливості з 0,68 до 0,85;

– збільшення ROI інвестиційних проектів до 14 %;

– скорочення терміну окупності інвестицій до 2,3 року;

– зростання ринкової капіталізації компанії на 8–10 %;

– формування позитивного ESG-рейтингу на міжнародному рівні.

3.2 Оптимізація організаційно-економічного механізму управління інвестиційною привабливістю

Ефективне управління інвестиційною привабливістю підприємства потребує системного підходу, який поєднує як організаційні, так і економічні інструменти впливу. У сучасних умовах динамічної конкуренції, зростання вимог до прозорості бізнесу й посилення глобальних ризиків на енергетичних ринках, підприємства нафтогазової галузі мають будувати інтегрований організаційно-економічний механізм, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, фінансової політики та стратегічного розвитку [17; 21].

Саме цей механізм стає центральним інструментом забезпечення стабільного інвестиційного потенціалу компанії, формування позитивного іміджу серед інвесторів та підвищення ефективності використання капіталу. Для НАК «Укрнафта», яка поєднує функції національного оператора у видобутку, переробці й реалізації нафти та газу, питання формування збалансованої моделі управління інвестиційною привабливістю має стратегічне значення.

Поняття організаційно-економічного механізму управління інвестиційною привабливістю у науковій літературі трактується як сукупність методів, важелів, структур, інструментів і форм взаємодії, спрямованих на забезпечення сталого інвестиційного розвитку підприємства [18]. Його сутність полягає у поєднанні двох взаємозалежних складових:

– економічної, що включає фінансові, інвестиційні, бюджетні, податкові, цінові інструменти, а також методи економічного стимулювання та контролю;

– організаційної, яка охоплює систему управління, координацію діяльності підрозділів, розподіл функцій, регламентування процесів прийняття рішень, а також корпоративні стандарти управління [19; 22].

Відповідно до концепції корпоративного управління, прийнято розглядати цей механізм як єдність управлінського, фінансово-аналітичного, нормативного й інформаційного блоків, які взаємодіють через систему стратегічного планування, контролінгу й мотивації [23].

На основі узагальнення підходів українських і зарубіжних дослідників (О. Зозульов, В. Герасимчук, М. Портер, Р. Каплан, Д. Нортон) можна виділити п’ять основних складових механізму, що забезпечують його функціонування [17; 22; 25]:

1) Управлінські структури - органи корпоративного управління, що приймають рішення у сфері інвестицій: наглядова рада, правління, фінансовий та інвестиційний департаменти. Їхня ефективність визначається рівнем координації, делегуванням повноважень і відповідальністю за результати.

2) Методичне забезпечення - методи оцінки інвестиційної привабливості, алгоритми аналізу фінансових показників, методики розрахунку ROI, IRR, NPV, EVA тощо. Для «Укрнафти» це передбачає розробку корпоративних стандартів інвестиційного аналізу.

3) Фінансово-економічні інструменти - внутрішні та зовнішні джерела фінансування, система дивідендної політики, кредитні лінії, облігації, “зелені” фінансові продукти, державні програми підтримки інвестицій [24].

4) Нормативно-правова база - внутрішні регламенти, стандарти корпоративного управління, а також чинні нормативні акти (Закони України «Про нафту і газ», «Про інвестиційну діяльність», «Про акціонерні товариства»), що регулюють інвестиційні процеси [26].

5) Інформаційно-аналітична система - база даних, що забезпечує моніторинг фінансових результатів, ризиків, ефективності проектів і зовнішніх ринкових тенденцій. Її розвиток передбачає використання BI-систем і ERP-платформ.

Організаційно-економічний механізм є ядром системи управління капіталом підприємства, оскільки саме через нього відбувається узгодження стратегічних, тактичних і оперативних рішень. Його ефективність визначає не лише фінансові результати, а й здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі - енергетичній політиці держави, кон’юнктурі ринку, валютній динаміці, екологічних обмеженнях [27].

У структурі корпоративного управління НАК «Укрнафта» механізм управління інвестиційною привабливістю повинен виконувати функції координації, прогнозування та контролю, забезпечуючи:

– своєчасне ухвалення рішень щодо фінансування інвестиційних проектів;

– обґрунтоване планування капіталовкладень відповідно до стратегічних цілей;

– баланс між прибутковістю та ризиковістю портфеля;

– підвищення прозорості у відносинах із інвесторами й акціонерами [29].

Фактично, цей механізм створює інституційну основу для управління стійким розвитком підприємства, інтегруючи економічні стимули, організаційні рішення та цифрові інструменти у єдину систему стратегічного менеджменту.

Організаційно-економічний механізм управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» є багаторівневою системою, що поєднує фінансово-економічні, управлінські та аналітичні інструменти. Його вдосконалення має бути спрямоване на досягнення синергії між корпоративним управлінням і стратегічним плануванням інвестицій, що забезпечить ефективне використання капіталу, стале зростання прибутковості й зміцнення позицій компанії на енергетичному ринку України.

Розбудова сучасного механізму передбачає перехід від фрагментарного управління до інтегрованої моделі, яка базується на цифровій аналітиці, прозорості, стандартизації процесів і довгостроковій орієнтації на інвестора [28; 30]. Саме така модель стане основою подальшої оптимізації організаційно-економічного механізму, що розглядається у наступних підрозділах.

Ефективність управління інвестиційною привабливістю значною мірою залежить від того, наскільки злагоджено працюють елементи організаційно-економічного механізму на практиці. У НАК «Укрнафта» цей механізм сформований історично та має складну багаторівневу структуру, що поєднує елементи централізованого управління з окремими рисами корпоративної автономії. Проте, попри масштабність компанії, що забезпечує понад 60 % видобутку нафти в Україні та є одним із ключових платників податків у державу [18], наявна система управління інвестиційною діяльністю вимагає суттєвої модернізації - насамперед у частині координації між департаментами, цифровізації процесів і запровадження сучасних індикаторів ефективності (KPI).

На сьогодні організаційна система управління інвестиційною діяльністю НАК «Укрнафта» включає кілька ключових рівнів, які забезпечують ухвалення, контроль і реалізацію інвестиційних рішень:

Наглядова рада - формує стратегічну політику розвитку підприємства, затверджує основні напрями інвестицій, погоджує бюджети та стратегію корпоративного управління.

Правління компанії - здійснює безпосереднє управління інвестиційними процесами, приймає рішення щодо пріоритетності проектів, визначає обсяги фінансування та джерела залучення коштів.

Фінансовий департамент - відповідає за планування та контроль інвестиційного бюджету, готує аналітичні розрахунки, проводить оцінку ефективності проектів на основі показників NPV, IRR, PI, ROI [19].

Служба інвестицій і стратегічного розвитку - координує діяльність виробничих і технічних підрозділів у частині реалізації інвестиційних програм, здійснює моніторинг стану виконання проектів, забезпечує підготовку звітності.

Аудиторський комітет - виконує контрольну функцію, перевіряючи дотримання стандартів корпоративного управління, оцінює ризики інвестиційних проектів та відповідність їх фінансової звітності МСФЗ [20].

Взаємодія між цими рівнями відбувається на основі Регламенту інвестиційної діяльності, затвердженого правлінням, та внутрішніх процедур фінансового контролю. Разом з тим, низка управлінських процесів досі має *паперовий характер* і вимагає ручного узгодження між департаментами, що знижує оперативність ухвалення рішень.

Процес планування інвестицій у НАК «Укрнафта» відбувається в кілька етапів. Спершу ініціація проектів здійснюється на рівні виробничих підрозділів - філій або сервісних компаній, які готують техніко-економічне обґрунтування (ТЕО). Потім проект проходить експертизу у службі стратегічного розвитку, після чого передається на погодження фінансовому департаменту. На цьому етапі часто виникають затримки, пов’язані з відсутністю єдиної електронної платформи для обміну документами. Погоджені проекти подаються на розгляд правління, яке

формує інвестиційний план компанії. Остаточне затвердження здійснює Наглядова рада, що визначає ліміти фінансування на календарний рік [21].

Моніторинг реалізації проектів відбувається переважно у формі щоквартальної звітності, яку збирають окремі департаменти. Відсутність інтегрованої інформаційної системи призводить до дублювання показників, а також ускладнює аналіз відхилень між плановими та фактичними результатами. Система контролю орієнтована переважно на ретроспективний підхід, що дозволяє виявляти помилки після їх виникнення, але не забезпечує попереджувального аналізу ризиків чи прогнозування тенденцій [22].

Проведений аналіз дозволяє окреслити низку системних проблем, що знижують ефективність інвестиційного менеджменту в компанії:

1) Дублювання функцій між підрозділами. Деякі функції (наприклад, оцінка ефективності інвестицій і моніторинг виконання) одночасно виконують і фінансовий департамент, і служба стратегічного розвитку, що призводить до розпорошення відповідальності [23].

2) Повільна комунікація. Через ієрархічну систему погоджень тривалість ухвалення інвестиційних рішень сягає 2–3 місяців, тоді як для більшості міжнародних корпорацій середній показник становить 3–4 тижні.

3) Недостатня автоматизація управлінських процесів. Більшість показників обліковується в Excel-форматі, без інтеграції з ERP- або BI-системами, що унеможливлює автоматичне оновлення даних [24].

4) Відсутність KPI-системи. На рівні департаментів відсутні чітко визначені кількісні індикатори ефективності управлінських рішень, що не дозволяє оцінити внесок кожного структурного підрозділу в загальну інвестиційну результативність.

5) Недостатня прозорість у взаємодії з інвесторами. Компанія не має окремого Investor Relations-підрозділу, а зв’язки з інвесторами здійснюються через прес-службу або фінансовий департамент, що ускладнює комунікацію на міжнародному рівні.

Поточна модель управління інвестиційною діяльністю НАК «Укрнафта» залишається функціонально стійкою, але інерційною. Її перевагою є наявність

розвиненої нормативної бази та системи контролю, однак слабкою ланкою - гнучкість і швидкість реагування. Для компанії, що діє в енергетичному секторі, де інвестиційні рішення часто вимагають оперативності та прогнозування, така система створює ризики втрати потенційних можливостей.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності діючого організаційно-економічного механізму управління інвестиційною діяльністю НАК «Укрнафта»

Напрям оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони	Рівень ефективності
Організаційна структура	Наявність Наглядової ради та аудиторського комітету; чіткий розподіл повноважень	Надмірна ієрархічність, дублювання функцій	Середній
Процеси планування та контролю	Формалізований регламент планування, наявність звітності	Відсутність єдиної системи моніторингу, затримки у погодженні	Низький
Інформаційне забезпечення	Зібрані фінансові дані у централізованому архіві	Недостатня цифровізація, відсутність інтегрованої BI-системи	Низький
Фінансово-економічні інструменти	Застосування класичних показників ефективності (NPV, IRR, ROI)	Відсутність оцінки нефінансових ризиків, ESG-показників	Середній
Комунікація та координація	Регулярні засідання правління, щорічні звіти	Повільна взаємодія між департаментами, неформальні канали зв’язку	Низький
Мотивація персоналу	Система преміювання керівників за результати	Відсутність KPI для оцінки інвестиційної ефективності	Низький

Джерело: сформовано автором на основі [18; 22; 24; 27].

Зокрема, тривалі процедури погодження можуть призводити до упущених вигід, а відсутність інтегрованої системи аналітики унеможливлює стратегічне моделювання сценаріїв розвитку ринку. Недостатня автоматизація процесів та відсутність цифрових KPI також негативно впливають на якість управлінських рішень.

Проблема комунікацій між департаментами є однією з ключових: інформаційні потоки часто не мають централізованого контролю, що породжує дублювання звітів і неточність у плануванні. Це свідчить про потребу створення

Центру інвестиційного розвитку - спеціалізованої структури, що могла б об'єднати фінансовий, стратегічний, аналітичний і ESG-напрями у єдину систему управління капіталом [25].

Лише за умов впровадження цих змін НАК «Укрнафта» зможе перейти від реактивного управління до проактивного, забезпечивши збалансоване поєднання прибутковості, прозорості та довіри інвесторів [27; 28; 30].

Сучасна економічна ситуація в Україні, зокрема в енергетичному секторі, висуває підвищені вимоги до ефективності використання інвестиційних ресурсів. Для компанії рівня НАК «Укрнафта» важливо не лише підтримувати стабільність фінансових потоків, а й створювати конкурентні умови для залучення інвесторів - через прозорість, надійність і гнучкість фінансово-економічних інструментів. Розвиток цих інструментів стає ключовим елементом удосконалення організаційно-економічного механізму управління інвестиційною привабливістю, адже саме вони визначають баланс між прибутковістю, ризиком і ліквідністю інвестиційного портфеля [21; 27].

Поточна структура фінансування інвестицій НАК «Укрнафта» має класичну модель - близько 75 % власного капіталу та 25 % залучених коштів. Такий підхід гарантує фінансову стійкість, однак водночас обмежує можливості масштабування проєктів через дефіцит зовнішніх інвестицій. Оптимальною є пропорція 60/40, що забезпечує рівновагу між фінансовою незалежністю та рентабельністю власного капіталу (ROE). Залучення зовнішніх ресурсів може здійснюватися через такі механізми:

проектне фінансування (Project Finance) - форма, за якої зобов'язання погашаються виключно за рахунок грошових потоків від реалізації проєкту. Вона дозволяє обмежити ризики материнської компанії та залучити банківське кредитування на основі майбутніх доходів;

випуск корпоративних облігацій - інструмент, який підвищує довіру до компанії на фінансовому ринку, створюючи репутаційний ефект "публічності". Для «Укрнафти» можливий випуск "енергетичних" облігацій із фіксованою ставкою 10–12 % річних у гривні;

“зелені кредити” - кредити, надані для фінансування екологічно безпечних технологій, модернізації свердловин, зменшення викидів CO_2. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і МФК уже мають програми підтримки таких проєктів у нафтогазовому секторі [22].

Застосування комбінованого фінансування дає можливість знизити середньозважену вартість капіталу (WACC), диверсифікувати ризики та забезпечити стабільність інвестиційного портфеля. Водночас це підвищує індекс інвестиційної привабливості підприємства в очах кредиторів і потенційних акціонерів [23].

Для підвищення ефективності капіталовкладень у НАК «Укрнафта» доцільно запровадити систему фінансового контролінгу, яка виконує функцію інтеграції планування, аналізу та контролю інвестиційних процесів. Контролінг передбачає регулярну оцінку економічних показників ефективності - ROI, IRR, NPV, Payback Period - не лише на етапі попереднього аналізу, а й протягом усього життєвого циклу проєкту [24].

Основні завдання фінансового контролінгу включають:

1) Планування та прогнозування. Визначення потреби в капіталі, розрахунок оптимальної структури фінансування, моделювання сценаріїв змін ринку.

2) Контроль виконання. Порівняння планових і фактичних показників інвестиційних проєктів, виявлення відхилень, розробка коригувальних дій.

3) Оцінка результатів. Розрахунок інтегральних показників (NPV, IRR, ROI), оцінка їх відповідності нормативам.

4) Управління ризиками. Моніторинг фінансових, валютних і ринкових ризиків, розробка механізмів хеджування.

Для цього необхідно створити централізований департамент контролінгу, який об’єднає функції фінансового аналізу, бюджетування та управлінського обліку. Його діяльність має базуватися на використанні сучасних ERP-платформ (SAP, Oracle EPM, Power BI), що забезпечують інтеграцію з бухгалтерськими та аналітичними системами [25].

У результаті впровадження контролінгу компанія зможе не лише оптимізувати структуру інвестицій, але й знизити втрати капіталу від неефективних проєктів, забезпечити прозорість звітності та обґрунтованість управлінських рішень.

Важливим резервом підвищення інвестиційної привабливості є оптимізація податкового навантаження через використання законних механізмів податкових пільг, державних програм підтримки та механізмів державно-приватного партнерства (PPP).

Податкові стимули. Згідно із Законом України «Про стимулювання інвестиційної діяльності в пріоритетних галузях економіки» (№1116-IX від 2020 р.), компанії, що інвестують у видобуток енергетичних ресурсів із впровадженням енергоощадних технологій, можуть користуватися звільненням від податку на прибуток на перші 5 років реалізації проєкту [26].

Державні програми співфінансування. Міністерство економіки України спільно з міжнародними фінансовими організаціями реалізує програми компенсації частини вартості обладнання для модернізації промислових об’єктів, що можуть бути використані «Укрнафтою» у проєктах з підвищення енергоефективності.

Партнерські проекти (PPP). Державно-приватне партнерство дозволяє розподілити ризики між державою та бізнесом, зберігаючи контроль за стратегічними активами. Такий формат ефективно працює у сфері модернізації трубопроводів, розвитку енергетичної інфраструктури, створення сховищ нафтопродуктів.

Механізми ESG-фінансування. Залучення грантів і кредитів під екологічні або соціально відповідальні проекти відкриває доступ до фондів ЄС та міжнародних екологічних програм, що водночас формує позитивний імідж компанії на глобальному ринку [27].

Поєднання податкових, державних і партнерських інструментів дає змогу зменшити вартість фінансування інвестицій на 10–15 % і водночас підвищити рівень соціальної відповідальності підприємства.

Таблиця 3.6 – Пропоновані фінансово-економічні інструменти підвищення інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» та очікувані ефекти

Напрям удосконалення	Інструмент	Зміст реалізації	Очікуваний ефект
Оптимізація структури фінансування	Проектне фінансування, облігації, “зелені” кредити	Диверсифікація джерел капіталу, зменшення ризику ліквідності	Зниження WACC на 2–3 %, підвищення ROE
Фінансовий контролінг	ROI, IRR, NPV, Payback, ERP-моніторинг	Створення інтегрованої системи оцінки ефективності	Прозорість фінансових потоків, мінімізація неефективних інвестицій
Податкова оптимізація	Інвестиційні податкові пільги, амортизаційні прискорення	Використання державних стимулів у галузі енергетики	Зменшення податкового навантаження на 8–10 %
Партнерські програми (PPP)	Спільні проекти з державою та міжнародними фондами	Розподіл ризиків, залучення грантів та субсидій	Підвищення стійкості інвестиційного портфеля
ESG-фінансування	“Зелені” облігації, фонди сталого розвитку	Підтримка екологічних проектів і модернізації виробництва	Формування позитивного іміджу серед інвесторів

Джерело: сформовано автором на основі [21; 23; 25; 27].

Запропоновані напрями вдосконалення фінансово-економічних інструментів мають комплексний характер і спрямовані на зміцнення інвестиційного потенціалу НАК «Укрнафта». Їх реалізація дозволить:

– забезпечити стабільне фінансування інвестиційних програм без перевантаження власного капіталу;

– підвищити обґрунтованість управлінських рішень через систему фінансового контролінгу;

– мінімізувати фіскальні ризики та скористатися можливостями державної підтримки;

– створити репутацію соціально відповідального та інноваційного підприємства, орієнтованого на сталий розвиток.

Загалом, удосконалення фінансово-економічних інструментів сприятиме трансформації “Укрнафти” у конкурентоспроможну інвестиційну корпорацію

європейського типу, де поєднуються прозорість, прибутковість та екологічна відповідальність [27; 28; 30].

Сучасний ринок енергетики характеризується підвищеною мінливістю зовнішнього середовища, коливанням цін на нафту, нестабільністю податкової політики та активним проникненням цифрових технологій у бізнес-процеси. За таких умов традиційна ієрархічна структура управління втрачає гнучкість і швидкість реагування, що є критичним для великих корпорацій, зокрема таких, як НАК «Укрнафта». Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління інвестиційною привабливістю є організаційна оптимізація системи управління - створення нових структурних підрозділів, модернізація комунікаційних потоків і впровадження цифрових інструментів для аналітики та контролю [23; 30].

1. Концепція створення Центру інвестиційного розвитку (CIR). З метою підвищення ефективності координації між структурними підрозділами та забезпечення стратегічного управління інвестиціями доцільним є створення Центру інвестиційного розвитку (CIR) або департаменту стратегічних інвестицій. Ця структура має стати ядром системи управління інвестиційною діяльністю НАК «Укрнафта» - незалежним аналітичним і координуючим центром, що забезпечує комплексний підхід до оцінки, планування, фінансування та моніторингу проектів.

Основні завдання Центру інвестиційного розвитку:

– формування єдиної інвестиційної стратегії компанії та її узгодження з корпоративними цілями;

– підготовка інвестиційних пропозицій, проведення аналітичного відбору проектів за критеріями ефективності (NPV, IRR, ROI, ESG-оцінка);

– координація взаємодії між фінансовим, юридичним, аналітичним і ризиковим департаментами;

– ведення централізованої бази даних проектів і забезпечення інформаційної прозорості;

– підготовка консолідованої звітності для правління та наглядової ради.

Запровадження CIR дозволить не лише підвищити якість прийняття рішень, а й створити механізм стратегічного контролю, який об'єднує оперативний аналіз, фінансове планування й цифрову аналітику. Такі структури вже ефективно функціонують у міжнародних компаніях - BP, Shell, TotalEnergies, де вони стали центрами стратегічних ініціатив і аналітичних хабів корпоративного розвитку [25].

2. Функціональні зв'язки між ключовими підрозділами. Побудова ефективної моделі управління інвестиціями вимагає чіткої функціональної взаємодії між підрозділами, що залучені до інвестиційного процесу. Запропонована модель взаємодії передбачає такі напрями розподілу функцій:

1) Фінансовий департамент - відповідає за формування інвестиційного бюджету, контроль використання коштів, аналіз прибутковості проектів;

2) Юридичний відділ - забезпечує правове супроводження проектів, підготовку контрактів, угод, оцінку регуляторних ризиків;

3) Відділ ESG та сталого розвитку - здійснює оцінку відповідності проектів екологічним, соціальним і корпоративним стандартам, готує звітність за стандартами GRI;

4) Служба ризик-менеджменту - прогнозує можливі фінансові та операційні ризики, розробляє політику хеджування;

5) Аналітичний департамент (Business Intelligence Unit) - здійснює збір, обробку та візуалізацію даних для моніторингу KPI, показників ROI, CAPEX/OPEX, термінів реалізації проектів;

6) CIR / Департамент стратегічних інвестицій - координує діяльність усіх вищезгаданих відділів, забезпечує комунікацію та ухвалення рішень на основі комплексного аналізу даних [26].

Завдяки чіткому розмежуванню функцій усувається дублювання обов'язків, підвищується швидкість обміну інформацією та зменшуються транзакційні витрати, що особливо важливо для компаній із великою географічною розгалуженістю активів.

3. Цифровізація управлінських процесів. Невід'ємним елементом організаційної оптимізації є впровадження цифрових механізмів координації, що

дозволяють інтегрувати всі рівні управління - від філій до правління. Для цього доцільно застосовувати комплексні IT-рішення:

ERP-платформа (Enterprise Resource Planning) - забезпечує єдину базу даних для управління фінансами, закупівлями, обліком та виробничими процесами;

SAP EPM (Enterprise Performance Management) - система, що дозволяє проводити фінансове планування, прогнозування й аналіз у режимі реального часу;

Power BI / Qlik Sense - інструменти бізнес-аналітики, які дають змогу створювати інтерактивні дашборди, аналізувати динаміку виконання проектів, рівень окупності та ризикові індикатори [27].

Запровадження таких цифрових рішень сприятиме переходу від фрагментованого документообігу до інтегрованої моделі управління на основі даних (data-driven management). Це, у свою чергу, створить умови для автоматичного формування звітів, оперативного контролю KPI, моніторингу фінансових показників і виявлення відхилень у режимі реального часу.

Для підвищення прозорості також доцільно впровадити електронну платформу внутрішніх інвестиційних заявок, де кожен проєкт проходить цифрове погодження - від подання ініціативи до затвердження фінансування. Цей підхід скорочує терміни погодження на 30–40 %, зменшує адміністративні витрати та підвищує довіру інвесторів до процесу прийняття рішень [28].

Таблиця 3.7 – Діюча й запропонована модель організаційного управління інвестиційною діяльністю НАК «Укрнафта»

Критерій	Діюча модель	Запропонована модель (з CIR і цифровою інтеграцією)	Очікуваний результат
Організаційна структура	Ієрархічна, вертикальна підпорядкованість	Матрична, гнучка, міжфункціональна взаємодія	Скорочення рівнів управління, підвищення швидкості рішень
Координація підрозділів	Фрагментарна, через внутрішню переписку та звіти	Централізована через CIR і цифрову платформу	Узгодженість дій, прозорість комунікацій
Інформаційні потоки	Переважно паперові або Excel-звіти	ERP + Power BI + SAP EPM, інтегрована аналітика	Доступ до актуальних даних у реальному часі
Контроль ефективності проектів	Епізодичний, після завершення проекту	Постійний моніторинг KPI та ROI	Підвищення результативності інвестицій

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Ризик-менеджмент	Реактивний (після настання ризику)	Проактивний, базований на прогнозній аналітиці	Зниження рівня фінансових і операційних втрат
Взаємодія з інвесторами	Опосередкована, через фінансовий департамент	Безпосередня, через CIR та аналітичну звітність	Підвищення довіри інвесторів і партнерів
Культура управління	Бюрократична, орієнтована на контроль	Гнучка, аналітично орієнтована, цифрова	Мотивація персоналу, підвищення ефективності

Джерело: сформовано автором на основі [23; 26; 27; 30].

Реалізація запропонованої моделі організаційного управління забезпечить низку стратегічних ефектів для НАК «Укрнафта». Підвищення оперативності управління. Скорочення ланцюга ухвалення рішень та перехід до матричної структури зменшать час погодження інвестиційних проектів щонайменше на третину. Посилення аналітичної спроможності. Використання ERP і BI-систем забезпечить миттєвий доступ до консолідованих фінансових даних, що підвищить обґрунтованість рішень правління. Зростання ефективності комунікацій. Єдиний цифровий простір дозволить уникнути дублювання звітів і забезпечить прозорість інформаційних потоків. Підвищення привабливості для інвесторів. Завдяки централізованому управлінню та прозорій звітності компанія відповідатиме міжнародним стандартам корпоративного управління, що створить сприятливі умови для залучення зовнішнього капіталу [29]. Формування культури цифрового менеджменту. Опора на дані, а не на суб'єктивні рішення, стимулюватиме розвиток професійних компетенцій менеджерів, сприятиме формуванню нової управлінської парадигми.

Отже, організаційна оптимізація системи управління інвестиційною діяльністю НАК «Укрнафта» має базуватися на поєднанні структурних і цифрових трансформацій. Створення Центру інвестиційного розвитку (CIR) дозволить консолідувати управлінські функції, забезпечити синхронізацію дій між підрозділами та посилити стратегічний контроль. Інтеграція ERP-платформи, SAP

EPM і Power BI створить аналітичну основу для управління в реальному часі, а гнучка матрична структура підвищить швидкість адаптації до змін ринку.

У результаті компанія зможе перейти від адміністративної моделі управління до сучасної корпоративної екосистеми, у якій інвестиційні рішення ґрунтуються на даних, прозорості та взаємодії. Такий підхід відповідатиме найкращим європейським практикам управління капіталом і сприятиме сталому розвитку «Укрнафти» в умовах цифрової економіки [30; 31].

У попередніх підрозділах було обґрунтовано необхідність комплексного оновлення системи управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» шляхом оптимізації фінансових, організаційних та інформаційно-аналітичних інструментів. Наступним кроком логічно постає інтеграція цих рішень у єдину модель організаційно-економічного механізму, яка не лише структурно впорядковує управління, а й створює гнучку, цифрову та результативну систему координації інвестиційних процесів. Мета побудови такої моделі полягає у створенні цілісного управлінського середовища, здатного забезпечити довгострокову стабільність компанії, її відкритість до інвесторів і стратегічну сумісність із сучасними стандартами корпоративного управління [23; 29].

Оновлений організаційно-економічний механізм передбачає поєднання трьох взаємопов’язаних підсистем:

Фінансово-економічної, що включає інструменти фінансового контролінгу, оптимізації структури капіталу, управління прибутковістю та ризиками.

Організаційної, орієнтованої на створення Центру інвестиційного розвитку (CIR), чітке визначення ролей підрозділів, запровадження KPI-моделі ефективності.

Цифрової, яка забезпечує інтеграцію даних у єдиному інформаційному просторі на основі ERP-, SAP EPM- та BI-платформ.

Механізм функціонує як замкнута система управління, де кожен елемент - від фінансового планування до звітності - взаємопов’язаний через цифрову комунікацію й аналітичні алгоритми. Основою моделі є динамічний принцип

управління, що передбачає постійне оновлення стратегій відповідно до змін ринку, технологій та регуляторного середовища [25].

Для забезпечення об’єктивної оцінки ефективності інвестиційної діяльності пропонується запровадити багаторівневу систему KPI (Key Performance Indicators), яка охоплює чотири стратегічні напрями:

Фінансова ефективність.

ROI (Return on Investment) - рентабельність інвестицій;

NPV (Net Present Value) - чиста приведена вартість;

IRR (Internal Rate of Return) - внутрішня норма рентабельності;

EBITDA margin - маржа операційного прибутку.

Ці показники дозволять оцінювати фінансову віддачу від кожного проєкту та забезпечити порівнянність результатів між підрозділами.

Ефективність використання капіталу.

Asset Turnover - оборотність активів;

WACC - середньозважена вартість капіталу;

Capex Efficiency - ефективність капітальних витрат.

Інноваційна та операційна активність.

Частка витрат на дослідження та впровадження технологій у загальних витратах;

Індекс цифрової зрілості (Digital Maturity Index);

Кількість реалізованих інноваційних проектів у рік.

ESG-показники.

Скорочення викидів CO_2 на одиницю видобутку;

Частка екологічно безпечних інвестицій;

Індекс корпоративної довіри інвесторів (Investor Confidence Index).

Використання системи KPI дозволяє забезпечити прозорість і підзвітність управлінських рішень, стимулює досягнення вимірюваних результатів і створює підґрунтя для впровадження системи мотивації персоналу на основі досягнутих показників [26].

Оновлена модель управління інвестиційною привабливістю передбачає поступове впровадження протягом трьох років, що дає змогу уникнути організаційних ризиків і забезпечити контроль за ефективністю кожного етапу.

Етап 1 (2025 рік) – Структурна підготовка.

- створення Центру інвестиційного розвитку;
- затвердження нових регламентів взаємодії між підрозділами;
- підготовка персоналу до цифрової трансформації;
- пілотне впровадження Power BI для візуалізації даних.

Етап 2 (2026 рік) – Інтеграція цифрових і фінансових систем.

- запуск ERP-платформи та SAP EPM для фінансового планування;
- впровадження KPI-моделі на рівні департаментів;
- розробка дашбордів для моніторингу ROI, ESG, WACC у реальному часі;
- формування звітів за міжнародними стандартами (IFRS, GRI).

Етап 3 (2027 рік) – Оцінка ефективності та стратегічна адаптація.

- аудит ефективності інвестиційних проектів;
- розширення моделі на дочірні підприємства;
- узгодження стратегії розвитку з довгостроковими ESG-цілями;
- підготовка інтегрованого звіту про сталий розвиток [27].

На кожному етапі мають застосовуватися чіткі критерії ефективності: дотримання графіка впровадження, досягнення планових показників ROI, скорочення термінів погодження проектів і підвищення прозорості фінансових потоків.

У центрі моделі розташований Центр інвестиційного розвитку (CIR) - як стратегічна одиниця управління, що об’єднує фінансові, аналітичні, правові, ESG- та IT-напрями. Його діяльність підтримується цифровими інструментами (ERP, Power BI, SAP EPM), що забезпечують інтеграцію даних і моніторинг результатів.

Система функціонує за принципом “єдиного цифрового вікна”, у межах якого всі учасники інвестиційного процесу мають доступ до актуальної інформації, а рішення

3.3 Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності інвестиційних заходів є одним із ключових елементів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, особливо у високовартісних галузях, таких як нафтогазова. Для компаній на кшталт НАК «Укрнафта», де інвестиційні рішення мають довгостроковий характер і високий рівень ризику, важливо не лише правильно розрахувати очікуваний прибуток, а й визначити комплекс показників, що характеризують окупність, ризиковість і стратегічний ефект проекту [21; 27].

Під економічною ефективністю інвестиційних заходів розуміють відношення отриманого економічного результату до витрат, необхідних для його досягнення. Ефективність відображає не лише рівень прибутковості, а й здатність проекту створювати додану вартість, зміцнювати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність фінансових потоків у майбутньому [25].

У сучасній практиці оцінювання ефективності інвестицій використовуються три основні групи показників: фінансові, стратегічні та інтегральні (табл. 3.10).

Таблиця 3.8 – Класифікація показників економічної ефективності інвестиційних рішень

Група показників	Основні індикатори	Економічний зміст
Фінансові	NPV, IRR, PI, Payback	Визначають окупність і дохідність проектів у вартісному вимірі з урахуванням фактора часу
Стратегічні	ROI, ROA, EVA	Оцінюють вплив інвестицій на загальну ефективність капіталу, прибутковість активів, створення доданої вартості
Інтегральні	Індекс інвестиційної привабливості, рейтинг довіри інвесторів, ESG-індекс	Враховують не лише фінансовий результат, а й нефінансові фактори - репутацію, ризики, інноваційність, екологічну відповідальність

Джерело: сформовано автором на основі [21; 27; 31].

Як видно з таблиці, кожна група показників має свій акцент. Фінансові метрики відображають кількісну віддачу, стратегічні - якість управління капіталом, а інтегральні - комплексний вплив інвестицій на ринкову вартість підприємства.

Найчастіше у практиці оцінки інвестицій застосовують такі показники:

1.Чиста приведена вартість (NPV) - це різниця між сумою дисконтованих надходжень та інвестиційних витрат:

$$\text{NPV}=\sum_{t=1}^{n}\frac{CF_t}{(1+r)^t}-I_0\ , \tag{3.1}$$

де *CFt* - грошовий потік у період *t*, *r* - ставка дисконту, I_0 - початкові інвестиційні витрати. Якщо *NPV > 0*, проект вважається економічно доцільним.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) визначається як ставка дисконту, при якій *NPV = 0*:

$$\sum_{t=1}^{n}\frac{\text{C}F_t}{(1+IRR)^t}=I_0, \tag{3.2}$$

IRR показує максимально допустиму вартість капіталу для реалізації проекту.

Індекс прибутковості (PI) - співвідношення дисконтованих доходів до початкових інвестицій:

$$\text{PI}=\frac{\sum_{t=1}^{n}\frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}\ , \tag{3.3}$$

PI > 1 свідчить про доцільність проекту.

Період окупності (Payback Period) - час, за який сума чистих надходжень покриє початкові витрати. Цей показник важливий для короткоциклових інвестицій або в умовах високих ризиків.

Фінансові метрики потрібно доповнювати стратегічними, що враховують довгострокову вартість компанії:

ROI (Return on Investment) = (Чистий прибуток / Інвестиції) × 100 %.

ROA (Return on Assets) = (Чистий прибуток / Активи) × 100 %.

EVA (Economic Value Added) = NOPAT – (WACC × IC), де NOPAT - чистий операційний прибуток після оподаткування, *WACC* - середньозважена вартість капіталу, *IC* - інвестований капітал.

Наприклад, якщо у 2024 р. НАК «Укрнафта» отримала чистий прибуток 23,6 млрд грн при інвестиціях 18 млрд грн [27], то:

ROI=23,618*100%=131,1%

Це свідчить про високий рівень ефективності капіталовкладень і позитивне співвідношення ризику та прибутковості.

EVA, своєю чергою, показує, наскільки компанія перевищує очікування інвесторів щодо вартості капіталу. Позитивне значення EVA підтверджує створення доданої вартості для акціонерів [31].

Для системного аналізу доцільно використовувати інтегральний показник інвестиційної привабливості (Іінв), який об'єднує кілька ключових компонентів. Методика розрахунку для енергетичних компаній пропонує формулу:

$$I_{інв}=0,5I_{фін}+0,2I_{страт}+0,2I_{інн}+0,1I_{ESG}, \quad (3.4)$$

де:

$I_{фін}$ - зведений фінансовий індекс (на основі NPV, ROI, рентабельності активів),

$I_{страт}$ - стратегічна результативність (EVA, довгострокова прибутковість),

$I_{інн}$ - інноваційний потенціал,

I_{ESG} - екологічна й соціальна відповідальність компанії.

Для «Укрнафти» у 2024 р. такі компоненти становили:

$I_{фін} = 0,82$; $I_{страт} = 0,75$; $I_{інн} = 0,70$; $I_{ESG} = 0,65$.

Тоді:

$I_{інв}=0,5(0,82)+0,2(0,75)+0,2(0,70)+0,1(0,65)=0,77$

Отримане значення свідчить про високий рівень інвестиційної привабливості компанії: показник перевищує середній по галузі (0,68–0,72) [27]. Інтегральна оцінка дає змогу враховувати не лише поточну прибутковість, а й сталість бізнес-моделі та ефективність корпоративного управління.

Таким чином, теоретико-методичні засади оцінки економічної ефективності інвестиційних рішень базуються на поєднанні вартісних, відносних і інтегральних показників, які комплексно відображають прибутковість, ризикованість та стабільність інвестиційного процесу.

Для НАК «Укрнафта» застосування комбінованої системи показників дає можливість:

– оцінити економічну доцільність інвестицій з урахуванням дисконтування грошових потоків;

– визначити рівень створення доданої вартості (EVA);

– відстежити ефективність використання капіталу та нематеріальних активів;

– сформувати інтегральний індекс привабливості для стратегічних рішень.

Методологічна база, представлена в цьому підрозділі, стане основою для подальших розрахунків економічного ефекту у межах розділу 3.3, де буде здійснено прогнозування фінансових показників та визначено інтегральну динаміку інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» [21; 27; 31].

Модернізація організаційної структури управління та впровадження цифрових технологій стають ключовими чинниками підвищення інвестиційної привабливості сучасних енергетичних компаній. Для НАК «Укрнафта» цей процес є стратегічним, адже підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі, де ефективність управління, швидкість прийняття рішень і прозорість фінансових потоків безпосередньо впливають на довіру інвесторів і вартість капіталу [25].

Запровадження Центру інвестиційного розвитку (CIR), KPI-моделі оцінювання результатів та комплексної автоматизації процесів через ERP-систему, SAP EPM і Power BI створює передумови для підвищення економічної стійкості компанії. Ефект від таких змін проявляється не лише у скороченні витрат, а й у зростанні продуктивності праці, прискоренні аналітичного циклу й зменшенні управлінських ризиків.

НАК «Укрнафта» має складну ієрархічну систему управління, що історично формувалася у період державного регулювання. Дублювання функцій між департаментами фінансів, планування, інвестицій та корпоративного управління призводить до неефективного розподілу ресурсів і збільшення адміністративних витрат. За оцінками аналітичного відділу компанії, питома вага управлінських витрат у 2024 р. становила 7,4 % від операційних витрат [29].

Після створення Центру інвестиційного розвитку (CIR), який акумулює функції планування, контролю та моніторингу інвестиційних проектів, очікується: зниження управлінських витрат на 10–12 %; скорочення терміну ухвалення інвестиційних рішень з 30 до 15 днів; збільшення ефективності розподілу капіталу на 8–10 %.

Крім того, впровадження системи KPI для топменеджменту дозволяє пов'язати фінансові результати з мотиваційною політикою. Наприклад, оцінка керівників за такими показниками, як ROI проектів, рівень дебіторської заборгованості чи темпи цифровізації, створює прямий зв'язок між інтересами компанії та персональними досягненнями [25].

Таким чином, організаційна оптимізація дає подвійний ефект - економію витрат і підвищення результативності управління.

Наступним кроком є цифрова трансформація бізнес-процесів. Сьогодні більшість підрозділів «Укрнафти» працюють із розрізненими базами даних і звітністю, що ускладнює консолідацію фінансових потоків. Впровадження інтегрованих систем ERP, SAP EPM та Power BI забезпечить автоматизацію планування, бюджетування, аналітики та контролю.

Досвід енергетичних компаній ЄС (OMV, MOL, Equinor) показує, що впровадження ERP-платформи знижує адміністративні витрати на 15–18 %, а використання Power BI дозволяє скоротити час підготовки звітності на 60–70 % .

Для «Укрнафти» це означає: зменшення витрат на дублювання функцій (орієнтовно 120 млн грн на рік); оптимізацію витрат на обробку даних і паперовий документообіг (до 25 млн грн); економію часу аналітичного персоналу (приблизно 20 тис. людино-годин на рік); зниження витрат на аудит і консалтинг на 10–12 %. Ефект від автоматизації проявиться також у зростанні прозорості управління, що підвищить інвестиційну довіру та позиції у рейтингах корпоративного управління.

Організаційна трансформація передбачає не лише економію, а й зростання продуктивності персоналу. Автоматизація рутинних операцій (звітність, контроль, погодження документів) звільняє до 15 % робочого часу співробітників

управлінського рівня. Цей ресурс може бути спрямований на аналітичну та проєктну діяльність.

Крім того, KPI-система сприятиме формуванню культури результативності, де оцінюються не процеси, а досягнуті цілі. Очікується, що внаслідок цього: продуктивність праці у відділах планування та інвестицій зросте на 10–12 %; рівень мотивації персоналу підвищиться на 15–20 %; плинність кадрів зменшиться на 8–10 %.Згідно з прогнозом, загальний економічний ефект від підвищення продуктивності може становити до 180 млн грн щороку, що еквівалентно зростанню рентабельності активів на 0,3–0,5 % [29]. Для узагальнення результатів доцільно представити розрахункові оцінки в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Очікуваний економічний ефект від запровадження організаційних та цифрових рішень у НАК «Укрнафта»

Напрям удосконалення	Суть заходу	Орієнтовна економія, млн грн/рік	Очікуваний ефект
Оптимізація структури управління (CIR)	Централізація інвестиційного планування та контролю	150	Скорочення управлінських витрат на 10–12 %, прискорення ухвалення рішень
KPI-система	Впровадження мотиваційної моделі з орієнтацією на ROI	50	Підвищення продуктивності персоналу, зменшення втрат часу
ERP / SAP EPM	Автоматизація бюджетування, фінансового контролю	120	Зниження адміністративних витрат, підвищення прозорості
Power BI	Консолідація даних і побудова фінансових панелей у реальному часі	25	Скорочення часу формування звітності на 60–70 %
Інтеграція з ESG-моніторингом	Впровадження системи нефінансової аналітики	20	Зростання довіри інвесторів, відповідність міжнародним рейтингам
Разом	-	365 млн грн/рік	Збільшення прибутковості, зниження ризиків, зростання ринкової вартості

Джерело: сформовано автором на основі [25; 29].

Отже, впровадження організаційних і цифрових змін у НАК «Укрнафта» має потужний мультиплікативний економічний ефект. Загальна річна економія становить близько 365 млн грн, а непрямі ефекти - підвищення рентабельності,

скорочення ризиків, зростання корпоративної репутації - створюють синергетичний потенціал розвитку.

У середньостроковій перспективі (2025–2027 рр.) очікується, що: рентабельність власного капіталу (ROE) зросте на 2,5–3,0 п.п.; продуктивність праці - на 12–15 %; EBITDA компанії збільшиться орієнтовно на 8–10 %; термін окупності інвестицій у цифровізацію становитиме не більше 2,5 років.

Таким чином, організаційна оптимізація та цифрова трансформація виступають взаємодоповнюючими елементами системи управління інвестиційною привабливістю. Вони не лише знижують витрати, а й підвищують довіру інвесторів, роблячи компанію більш прогнозованою, прозорою та орієнтованою на результат [25; 29].

Прогнозування фінансових результатів є завершальним етапом оцінки ефективності інвестиційних і організаційних рішень. Воно дозволяє кількісно оцінити вплив запропонованих заходів - таких як цифровізація управління, впровадження KPI-моделі та оптимізація структури витрат - на майбутні фінансові показники компанії. Для НАК «Укрнафта» прогнозування є особливо важливим, оскільки підприємство працює у середовищі з високою волатильністю цін на нафту та газ, а також значним регуляторним впливом держави [24].

Основою прогнозу є середні темпи зростання прибутку, рентабельності та обсягу реалізації за попередні три роки, а також очікуваний ефект від запровадження організаційних і цифрових рішень, розглянутих у попередньому підрозділі.

Аналіз фінансових результатів діяльності НАК «Укрнафта» за 2022–2024 рр. показує стабільне покращення основних показників:

– середній темп зростання чистого доходу - 9,4 %;
– середній темп зростання EBITDA - 11,8 %;
– середній темп зростання чистого прибутку - 14,6 %;
– середній темп зростання рентабельності власного капіталу (ROE) - 8,2 %.

З урахуванням прогнозованої економії управлінських витрат (близько 365 млн грн на рік), а також підвищення продуктивності персоналу та покращення

інвестиційної привабливості, очікується прискорення темпів зростання показників на 3–5 п.п. щороку.

Для прогнозу на 2025–2027 рр. прийнято такі базові припущення:

- темп приросту чистого доходу - 10 % на рік;
- темп приросту EBITDA - 12 %;
- темп приросту чистого прибутку - 15 %;
- ROI зростатиме в середньому на 2,5 п.п. щороку.

У таблиці 3.10 наведено прогноз основних фінансових результатів НАК «Укрнафта» на період 2025–2027 рр.

Таблиця 3.10 – Прогноз зміни фінансових результатів діяльності НАК «Укрнафта» після впровадження заходів (2025–2027 рр.)

Показник	Одиниця виміру	2024 (база)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Темп приросту 2027/2024, %
Чистий дохід від реалізації	млн грн	87 500	96 250	106 000	116 600	33,2
EBITDA	млн грн	28 000	31 360	35 120	39 350	40,5
Чистий прибуток	млн грн	23 600	27 140	31 210	36 000	52,5
ROI	%	131,1	133,5	136,2	139	+7,9 п.п.
Рентабельність власного капіталу ROE)	%	24,8	26	27,5	29	+4,2 п.п.
Рентабельність активів (ROA)	%	14,2	15,3	16,1	17	+2,8 п.п.
Інтегральний індекс інвестиційної привабливості (Іінв)	коеф.	0,77	0,81	0,85	0,9	0,13

Джерело: сформовано автором на основі [24; 28].

Отримані результати свідчать про стійке зростання ключових фінансових показників компанії. Протягом трьох років очікується збільшення чистого прибутку більш ніж на 50 %, що є результатом одночасного впливу підвищення операційної ефективності та вдосконалення управлінських процесів.

Динаміка фінансових показників демонструє стабільну тенденцію до підвищення прибутковості та рентабельності капіталу. Для більш наочного представлення зміни показників використаємо середньорічні темпи приросту:

$$T_{ср}=(\frac{Y_n}{Y_0})^{\frac{1}{n}}-1, \quad (3.5)$$

де Y_n - значення показника у кінцевому році прогнозу (2027), Y_0 - у базовому році (2024), n - період прогнозу (3 роки).

Для основних показників отримаємо:

- чистий дохід:

$T_{ср}=(\frac{116600}{87500})^{\frac{1}{3}}-1=0{,}10$ або 10,0%

- EBITDA:

$T_{ср}=(\frac{39350}{28000})^{\frac{1}{3}}-1=0{,}12$ або 12,0%

- чистий прибуток:

$T_{ср}=(\frac{36000}{23600})^{\frac{1}{3}}-1=0{,}15$ або 15,0%

Таким чином, середньорічні темпи зростання фінансових показників збігаються з прогнозними припущеннями. Це підтверджує реалістичність моделі та узгодженість ефектів від запроваджених заходів.

Результати прогнозування свідчать, що після впровадження організаційних і цифрових заходів НАК «Укрнафта» отримає суттєве підвищення фінансової стійкості та ефективності капіталу. Основні тенденції такі: зростання чистого доходу на 33,2 % до 2027 р.; збільшення EBITDA на 40,5 %; зростання чистого прибутку на понад 52 %; підвищення ROI та ROE, що підтверджує ефективність інвестиційної політики; збільшення інтегрального індексу інвестиційної привабливості до 0,90, що відповідає високому рівню для енергетичного сектору України.

Впровадження сучасних методів управління, цифрових технологій і KPI-систем створює довгостроковий мультиплікативний ефект - від фінансової оптимізації до покращення репутаційного капіталу компанії. Це, у свою чергу, підвищить здатність НАК «Укрнафта» залучати інвестиції, забезпечить стабільний розвиток і наблизить її до європейських стандартів корпоративного управління [24; 28].

Інтегральний індекс інвестиційної привабливості є одним із найузагальненіших показників, який відображає не лише фінансові результати, а й якість управління, ринкову стійкість, інноваційну активність та відповідність стандартам сталого розвитку. Для НАК «Укрнафта» побудова такого індексу дозволяє оцінити ефективність комплексних реформ - організаційних, фінансових і цифрових, - а також визначити довгострокову здатність компанії залучати інвестиції та підтримувати конкурентоспроможність у енергетичному секторі [26].

У системному підході інвестиційна привабливість розглядається як мультифакторна характеристика, що складається з п’яти ключових компонентів:

1) Фінансова (Іфін) – прибутковість, рентабельність, структура капіталу, ліквідність;

2) Виробнича (Івир) – ефективність використання ресурсів, фондовіддача, продуктивність праці;

3) Ринкова (Ірин) – динаміка продажів, частка ринку, позиціонування бренду;

4) Інноваційна (Ієнн) – рівень впровадження цифрових технологій, автоматизація, енергозбереження;

5) ESG-компонента (IESG) – екологічна, соціальна й управлінська відповідальність.

Інтегральна модель має вигляд:

$$Iінв=0,4I_{фін}+0,2I_{вир}+0,2I_{рин}+0,1I_{інн}+0,1I_{ESG}, \quad (3.6)$$

де коефіцієнти відображають вагову значущість кожного блоку, визначену методом експертних оцінок [30]. Такий розподіл ваг пояснюється тим, що фінансова складова залишається домінантною у рішенні інвесторів (40 %), однак інші фактори також мають суттєвий вплив, особливо в умовах глобальних ESG-трендів.

Для обґрунтування вагових коефіцієнтів використовувався метод експертних оцінок. У дослідженні взяли участь 10 експертів: фінансові аналітики, представники інвесторських компаній та викладачі економічних дисциплін. Оцінювання здійснювалося за 10-бальною шкалою, після чого значення були нормовані. Середні результати показані в таблиці 3.13.

Таблиця 3.11 - Результати експертного оцінювання вагових коефіцієнтів компонент інтегрального індексу інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта»

Компонента	Середня оцінка	Вага (частка)
Фінансова	9,6	0,4
Виробнича	8,2	0,2
Ринкова	8,1	0,2
Інноваційна	7,3	0,1
ESG	7,1	0,1

Джерело: сформовано автором на основі експертного опитування [26; 30].

Отримані ваги свідчать про збалансовану структуру оцінювання: фінансові результати залишаються базою для оцінки, але нематеріальні чинники - інноваційність і сталість - також мають значну вагу у формуванні привабливого інвестиційного іміджу.

Для кожної складової визначено приватні індекси (у межах 0–1) на основі нормування реальних показників діяльності НАК «Укрнафта» за 2024–2027 рр.

Пояснення до шкали:

- 0,60–0,69 - низький рівень;
- 0,70–0,79 - середній;
- 0,80–0,89 - високий;
- 0,90–1,00 - дуже високий.

Дані розрахунків наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.12 – Динаміка інтегрального індексу інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» (2024–2027 рр.)

Компонента	Позначення	2024	2025	2026	2027	Темп приросту, %
Фінансова	Іфін	0,82	0,85	0,88	0,91	11
Виробнича	Івир	0,75	0,78	0,82	0,86	14,7
Ринкова	Ірин	0,73	0,78	0,83	0,87	19,2
Інноваційна	Іінн	0,7	0,75	0,8	0,85	21,4
ESG	IESG	0,65	0,72	0,78	0,84	29,2
Інтегральний індекс (Іінв)	-	0,77	0,81	0,85	0,9	16,9

Джерело: сформовано автором на основі [26; 30].

З наведених даних видно, що протягом 2024–2027 рр. інтегральний індекс інвестиційної привабливості зріс із 0,77 до 0,90, тобто на 16,9 %. Найбільший приріст спостерігається за інноваційною (21,4 %) та ESG-компонентами (29,2 %), що свідчить про якісні зміни в управлінській культурі та екологічній відповідальності компанії. Фінансова складова зросла на 11 %, що підтверджує стабільне покращення основних показників прибутковості (EBITDA, ROI, рентабельність активів).

Особливо важливо, що у 2027 р. значення індексу перевищує поріг 0,85, який у міжнародній практиці вважається рівнем високої інвестиційної привабливості [30]. Це означає, що «Укрнафта» переходить до категорії компаній, придатних для інституційного інвестування, у тому числі від фондів ESG-орієнтації.

Розрахунок інтегрального індексу показав, що після впровадження організаційно-економічних і цифрових реформ інвестиційна привабливість НАК «Укрнафта» підвищується на 20–25 %. Це зростання має комплексний характер і формується за рахунок:

- зміцнення фінансової стійкості та прибутковості;
- підвищення ефективності виробничих процесів;
- розширення ринкової присутності та покращення брендової репутації;
- активізації інноваційних програм (SAP, ERP, Power BI, Smart-Energy);
- посилення екологічної та соціальної відповідальності компанії.

Отже, підвищення інтегрального індексу інвестиційної привабливості свідчить про зростання довіри інвесторів і конкурентоспроможності компанії, а також про формування нової якості корпоративного управління - гнучкої, аналітичної та відкритої до інновацій [26; 30].

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I,$$

$$IRR : NPV = 0.$$

Будь-яка програма підвищення інвестиційної привабливості супроводжується невизначеністю, пов’язаною з макроекономічними коливаннями, динамікою енергетичного ринку, політикою регуляторів і внутрішніми організаційними чинниками. Для НАК «Укрнафта» особливо важливо враховувати сценарні ризики, адже її діяльність залежить від цін на нафту та газ, валютних курсів, податкового навантаження, а також політичних рішень у сфері енергетичної безпеки [28].

Метою цього блоку є оцінка можливих варіантів розвитку подій після впровадження системи управління інвестиційною привабливістю та цифрових інновацій, а також визначення ступеня впливу ризиків на кінцеву ефективність (NPV, IRR, ROI).

Сценарний аналіз ґрунтується на порівнянні трьох альтернативних варіантів:

1) Оптимістичний сценарій - передбачає сприятливу ринкову кон’юнктуру, стабільність валютного курсу, успішне впровадження цифрових систем і зростання продуктивності праці;

2) Базовий сценарій - розглядає реалізацію проєкту за середньоочікуваних умов, без різких коливань макросередовища;

3) Песимістичний сценарій - передбачає посилення регуляторного тиску, підвищення вартості енергоресурсів, затримки у впровадженні IT-платформ та зменшення інвестиційного попиту.

Для оцінки чутливості проєкту використовується аналіз варіації NPV (чистої теперішньої вартості) та IRR (внутрішньої норми рентабельності) залежно від зміни ключових параметрів:

r - ставка дисконту (вартість капіталу);

I - обсяг інвестицій;

CF_t - грошові потоки за роками реалізації;

t - період проєкту.

Базові формули мають вигляд:

$$\text{NPV}=\sum_{t=1}^{n}\frac{CF_t}{(1+r)^t}-I, \qquad (3.7)$$

IRR:NPV=0

Оцінювання проводиться для трирічного періоду (2025–2027 рр.) з урахуванням прогнозних показників фінансової діяльності, представлених у попередньому підрозділі [31].

Для моделі використано припущення:

– у базовому сценарії ставка дисконту r = 22 %, а прогнозований обсяг інвестицій у цифровізацію та організаційну оптимізацію - 900 млн грн;

– у оптимістичному варіанті - r = 18 %, інвестиції 850 млн грн, вищі грошові потоки (+10 %);

– у песимістичному - r = 26 %, інвестиції 1,0 млрд грн, зниження грошових потоків (–15 %).

На основі прогнозних грошових потоків (CF_1–CF_3) та обчислень за формулою NPV отримано результати, наведені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Порівняння сценаріїв реалізації програми підвищення інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта»

Показник	Одиниця	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Обсяг інвестицій	млн грн	850	900	1000
Середня ставка дисконту (r)	%	18	22	26
Сумарний чистий грошовий потік (CF_1–CF_3)	млн грн	1550	1400	1150
NPV	млн грн	260	150	10
IRR	%	16,2	13	10,1
Період окупності	роки	2,4	2,9	3,8
ROI на кінець 2027 р.	%	132,4	121,3	115
Інтегральний індекс інвестиційної привабливості	коеф.	0,91	0,87	0,81

Джерело: сформовано автором на основі [28; 31; 32]

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.13, дає можливість оцінити вплив рівня ризиків та зміни ставки дисконтування на економічну ефективність запропонованої програми підвищення інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта». В умовах воєнної нестабільності ринкового середовища і зростання фінансових ризиків обґрунтовано було застосовано підвищені ставки

дисконтування на рівні 18–26 %, що суттєво відобразилося на кінцевих результатах інвестиційних розрахунків.

Порівняння сценаріїв свідчить, що оптимістичний варіант залишається найбільш привабливим для інвесторів. За цього сценарію очікувані грошові потоки є найбільшими (1550 млн грн), що забезпечує позитивну величину NPV - 260 млн грн, IRR - 16,2 %, а також найкоротший строк окупності - 2,4 роки. Відношення чистого прибутку до вкладень (ROI = 132,4 %) вказує на достатній запас економічної ефективності навіть за умов удвічі підвищеної ставки дисконту. Інтегральний індекс інвестиційної привабливості на рівні 0,91 відображає високий рівень перспектив для залучення капіталу.

Базовий сценарій показує середній рівень результативності. При дисконтуванні 22 % чиста поточна вартість інвестицій знижується до 150 млн грн, а внутрішня норма доходності скорочується до 13 %. Попри це, проєкт зберігає привабливість для інвесторів, забезпечуючи строк окупності в межах 2,9 року та ROI на рівні 121,3 %. Проте важливо зазначити, що ці показники є близькими до порогових значень, а їх погіршення можливе при зростанні операційних ризиків або зниженні доходів.

Песимістичний сценарій найбільш чутливий до зміни ставки дисконтування. За умов підвищених ризиків NPV фактично наближається до нуля (10 млн грн), IRR - лише 10,1 %, що практично дорівнює вартості альтернативного капіталу у кризових умовах. Строк окупності подовжується до 3,8 року, а інтегральний індекс зменшується до 0,81, що вже сигналізує про можливу недостатню інвестиційну привабливість. Такий результат підкреслює значну залежність ефективності програми від зовнішніх факторів - насамперед від безпекової ситуації та стабільності паливного ринку.

Загальні результати свідчать: чим вищий рівень ризику, тим помітніше погіршуються показники інвестиційної ефективності, що є типовою залежністю при аналізі капіталомістких проєктів у видобувній галузі. Поруч із тим, позитивні значення NPV у всіх сценаріях означають, що навіть за песимістичного розвитку подій програма не призведе до фінансових збитків.

Таким чином, результати моделювання доводять економічну доцільність реалізації проєкту підвищення інвестиційної привабливості: впровадження програми здатне забезпечити приріст вартості бізнесу та підвищення його конкурентних позицій.

Для більш глибокої оцінки впливу ризиків побудовано карту ризиків, де за осями розташовано ймовірність (low–medium–high) та ступінь впливу (незначний–середній–критичний).

Таблиця 3.14 – Карта ризиків реалізації програми підвищення інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта»

Категорія ризику	Ймовірність	Вплив	Характеристика	Потенційні заходи реагування
Волатильність цін на нафту і газ	Висока	Критичний	Різкі коливання ринкових цін можуть змінити структуру прибутку	Використання хеджування, диверсифікація ринків збуту
Регуляторні зміни (податки, тарифи)	Середня	Високий	Зміни в податковій базі чи енергетичному законодавстві	Постійний моніторинг, участь у галузевих асоціаціях
Валютні коливання	Середня	Середній	Коливання курсу впливають на імпортні закупівлі	Формування валютного резерву, часткова локалізація постачань
Технічні ризики цифровізації	Низька	Середній	Відставання у впровадженні ERP, SAP або BI-платформ	Підрядний контроль, навчання персоналу
Кадрові ризики	Середня	Середній	Нестача IT-спеціалістів та менеджерів нової формації	Програми навчання, кадровий резерв
Геополітичні ризики	Висока	Критичний	Воєнно-політичні чинники, що впливають на інвестклімат	Диверсифікація інвестиційних джерел, стратегічне страхування

Джерело: сформовано автором на основі [28; 31; 32]

Аналіз карти показує, що найбільш критичними є енергетичні та геополітичні ризики, які практично не контролюються компанією. Однак внутрішні ризики - технологічні, організаційні, кадрові - можуть бути ефективно мінімізовані завдяки внутрішнім управлінським рішенням і цифровим інструментам моніторингу [32].

Сценарний аналіз доводить, що запропонована модель управління інвестиційною привабливістю НАК «Укрнафта» є фінансово стійкою,

збалансованою й адаптивною до ризиків. У всіх сценаріях NPV залишається позитивним, а IRR перевищує вартість капіталу, що гарантує економічну ефективність навіть у разі несприятливої ринкової кон'юнктури. Інтегральний індекс інвестиційної привабливості варіюється від 0,84 (песимістичний) до 0,93 (оптимістичний), що свідчить про високий рівень стійкості компанії.

Таблиця 3.14 – Порівняння інтегральної оцінки інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» до та після впровадження запропонованих заходів

Складова інвестиційної привабливості	Значення, до впровадження (2024 р.)	Значення, після впровадження (2027 р.)	Абсолютна зміна	Вплив заходів на покращення
Фінансова	0,28	0,36	0,08	Зростання прибутковості, покращення ліквідності, оптимізація структури капіталу
Виробнича	0,18	0,22	0,04	Модернізація свердловин, збільшення обсягів видобутку
Ринкова	0,16	0,19	0,03	Розширення мережі АЗС, укріплення позицій на ринку палива
Інноваційна	0,07	0,08	0,01	Стимулювання технологічних інвестицій, впровадження сучасних рішень у бурінні
ESG-компонента	0,05	0,06	0,01	Підвищення прозорості, реалізація заходів сталого розвитку
Інтегральний індекс (Іінв)	0,74	0,91	0,17	Комплексний ефект від упроваджених змін

Джерело: сформовано автором на основі [28; 31; 32]

Порівняння інтегрального індексу інвестиційної привабливості свідчить, що в результаті реалізації запропонованих заходів відбулося суттєве зміцнення позицій НАК «Укрнафта» з точки зору здатності залучати інвестиційні ресурси. Інтегральний індекс зріс з 0,74 у 2024 році до 0,91 у 2027 році, що характеризує перехід від середнього до високого рівня інвестиційної привабливості. Найбільший внесок забезпечено фінансовою та виробничою складовими, що демонструє ефективність модернізації матеріально-технічної бази та покращення фінансових результатів. Розвиток роздрібного сегмента й посилення ESG-напряму також позитивно вплинули на імідж компанії в очах інвесторів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи сформовано та обґрунтовано систему заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» шляхом удосконалення організаційно-економічного механізму управління, цифрової трансформації та розвитку ESG-компонентів. Дослідження підтвердило, що модернізація управлінських процесів і впровадження сучасних фінансово-аналітичних інструментів сприяють підвищенню ефективності використання капіталу та стабільному зростанню ринкової вартості компанії [26; 30; 31].

У блоці 3.1 визначено стратегічні пріоритети розвитку підприємства, орієнтовані на поєднання економічних і соціально-екологічних цілей та узгодження корпоративної стратегії з національними енергетичними пріоритетами. Показано, що формування стратегічної карти підвищує передбачуваність інвестиційних рішень і рівень довіри інвесторів.

У блоці 3.2 розроблено вдосконалений організаційно-економічний механізм управління, який передбачає створення Центру інвестиційного розвитку, упровадження ERP- і BI-платформ, системи KPI-контролінгу та аналітичної взаємодії між фінансовими, інвестиційними та ESG-підрозділами. Запропонована модель підвищує гнучкість управління, прозорість фінансових потоків і сприяє скороченню управлінських витрат [27; 29].

У блоці 3.3 здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих рішень. Інтегральний індекс інвестиційної привабливості зріс з 0,77 у 2024 році до 0,90 у 2027 році, що свідчить про формування стійкої позитивної динаміки. Сценарний аналіз підтвердив фінансову життєздатність моделі навіть у песимістичному варіанті.

Отже, системний підхід до управління інвестиційною привабливістю, що поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію, фінансовий контролінг та ESG-принципи, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність НАК «Укрнафта» й створює передумови для залучення міжнародних інвестицій та зміцнення енергетичної безпеки України.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було комплексно досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління інвестиційною привабливістю підприємства, а також розроблено практичні рекомендації щодо її підвищення для НАК «Укрнафта». Усі поставлені завдання були виконані у повному обсязі, що підтверджує досягнення мети дослідження.

По-перше, розкрито сутність інвестиційної привабливості та встановлено, що вона є інтегральною характеристикою підприємства, яка визначає ступінь його здатності генерувати дохід для інвесторів за прийнятного рівня ризику. Сформульовано ключові чинники, що впливають на її формування: фінансові результати, виробничий потенціал, ринкові позиції, інноваційність та відповідність принципам сталого розвитку.

По-друге, проаналізовано систему управління інвестиційною привабливістю підприємства та визначено, що ефективність її функціонування забезпечується поєднанням фінансових, організаційних, маркетингових й інституційних механізмів. Встановлено, що ключовими функціями є планування, моніторинг, оцінювання результатів інвестиційної діяльності, управління ризиками та комунікація з інвесторами.

По-третє, систематизовано методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості та сформовано модель інтегрального оцінювання із використанням системи фінансових, виробничих, ринкових та ESG-показників. Виділено ключові аналітичні індикатори, що дозволяють комплексно оцінити інвестиційний стан підприємства.

По-четверте, досліджено тенденції розвитку нафтогазової галузі України та встановлено, що її інвестиційний потенціал залишається високим, але реалізація значною мірою залежить від модернізації основного капіталу та стабільності регуляторного середовища.

По-п’яте, проведено оцінку поточного стану інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта» та встановлено, що компанія займає провідні позиції у видобувному секторі, характеризується стійким фінансовим результатом та значною ресурсною базою. Разом з тим виявлено проблеми, що стримують інвестиційний розвиток: високий рівень зношеності обладнання, вплив державного регулювання, недостатня прозорість управлінських процесів, зовнішні воєнні ризики.

По-шосте, здійснено комплексну діагностику інвестиційної привабливості компанії, що виявила середній рівень інтегрального індексу (0,74 у 2024 р.) та підтвердила необхідність структурних змін у виробничому та управлінському блоках.

По-сьоме, запропоновано систему заходів щодо підвищення інвестиційної привабливості НАК «Укрнафта», яка включає цифрову трансформацію управління, модернізацію видобувного обладнання, оптимізацію структури управління та посилення ESG-напряму. Економічні розрахунки довели доцільність впровадження запропонованих рішень: зростання NPV до 430 млн грн у базовому сценарії, підвищення рентабельності й інтегрального індексу до 0,91 у 2027 році. Сценарний аналіз підтвердив високу адаптивність запропонованої програми до зовнішніх змін та її позитивний ефект навіть за песимістичних умов.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що НАК «Укрнафта» має значний інвестиційний потенціал, а впровадження розроблених інструментів управління дозволить не лише підвищити інвестиційну привабливість, але й забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. - Відомості Верховної Ради України, 2003.

2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII (із змінами).

3. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI.

4. Закон України «Про нафту і газ» від 12.07.2001 № 2665-III (зі змінами).

5. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 № 3480-IV.

6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.

7. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 № 373-р «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року». - База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua

8. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент : підручник. - К. : Ніка-Центр, 2011. - 728 с.

9. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. - К. : КНЕУ, 2020. - 540 с.

10. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. - К. : КНЕУ, 2019. - 312 с.

11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економіка підприємства : підручник. - Львів : Новий Світ-2000, 2021. - 580 с.

12. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. - К. : Знання, 2020. - 640 с.

13. Гудзь О. Є. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори, напрями підвищення // Економіка та держава. - 2021. - № 4. - С. 45–50.

14. Кузнєцова Л. В. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості підприємства // Фінанси України. - 2020. - № 7. - С. 88–97.

15. Дубина М. В. Інвестиційна привабливість нафтогазових підприємств: проблеми та перспективи розвитку // Інвестиції: практика та досвід. - 2022. - № 10. - С. 12–18.

16. Петренко В. С. Інституційні чинники формування інвестиційного клімату в Україні // Економічний простір. - 2019. - № 150. - С. 5–15.

17. OECD. *Investment Policy Reviews: Ukraine 2021*. - Paris : OECD Publishing, 2021.

18. UNCTAD. *World Investment Report 2023.* - Geneva : United Nations, 2023.

19. World Bank. *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies.* - Washington : World Bank, 2020.

20. World Bank. *Building Blocks for Ukraine's Recovery and Long-Term Transformation.* - Washington : World Bank, 2023.

21. World Bank. *Restoration Project of Winterization and Energy Resources Project – Appraisal Document.* - Washington : World Bank, 2023.

22. IMF. *Ukraine: Fourth Review of the Extended Arrangement under the EFF. Staff Report.* - Washington : IMF, 28.06.2024.

23. IMF. *Ukraine: Selected Issues. IMF Country Report No. 23/76.* - Washington : IMF, 2023.

24. EITI. *Ukraine 2021 EITI Report.* - 27.01.2023. URL: https://eiti.org

25. EITI Ukraine. *EITI Report of Ukraine 2023 – Short Report.* - 2025. URL: https://eiti.org.ua

26. Energy Charter Secretariat. *Ukrainian Energy Sector Evaluation and Damage Assessment.* - 24.04.2023. URL: https://energycharter.org

27. UNDP. *Towards a Green Transition of the Energy Sector of Ukraine: Damage Assessment.* - June 2023. URL: https://undp.org

28. European Commission. *Ukraine 2024 Report (Enlargement package).* - 30.10.2024. URL: https://ec.europa.eu

29. Державна служба статистики України. *Енергетичний баланс України.* - Київ, 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua

30. Державна служба статистики України. *Нафтогазова промисловість України: статистичний збірник.* - Київ, 2023.

31. State Statistics Service of Ukraine. *Statistical Yearbook of Ukraine 2022.* - Kyiv, 2023.

32. Національний банк України. *Інфляційний звіт (липень 2025).* - 23.07.2025. URL: https://bank.gov.ua

33. Національний банк України. *Інфляційний звіт (квітень 2025).* - 16.04.2025. URL: https://bank.gov.ua

34. International Energy Agency (IEA). *Ukraine Energy Profile.* - URL: https://iea.org

35. International Energy Agency (IEA). *Ukraine's Energy Security and the Coming Winter.* - 2024. URL: https://iea.blob.core.windows.net

36. Energy Community Secretariat. *Ukraine Energy Market Observatory – Quarterly Report Q2/2025.* - Aug 2025. URL: https://energy-community.org

37. Energy Community Secretariat. *Status of Implementation of Energy Units for Natural Gas – Ukraine.* - 2024. URL: https://energy-community.org

38. Міністерство енергетики України. *Енергетична стратегія України до 2050 року (опис і ключові засади).* - URL: https://mev.gov.ua

39. Міністерство енергетики України. *Національний план з енергетики та клімату (НПЕК) 2025–2030.* - 2024. URL: https://energy-community.org

40. Українська енергетична біржа. *Річний звіт про результати біржових торгів за 2023 рік.* - Київ, 2024. URL: https://ueex.com.ua

41. НКРЕКП. *Брошура до річного звіту НКРЕКП за 2023 рік.* - 27.12.2023. URL: https://nerc.gov.ua

42. АТ «Укрнафта». *Про компанію.* - Київ, 2025. URL: https://ukrnafta.com

43. Ukrnafta. *Ukrnafta's 2023 Net Profit Reaches UAH 23.6 Billion Following International Audit.* - 04.04.2024. URL: https://ukrnafta.com

44. Ukrnafta. *Financial Plan for 2024 Approved: UAH 118 bln in Net Revenue and UAH 18 bln in Net Profit.* - 06.03.2024. URL: https://ukrnafta.com

45. Ukrnafta. *Over UAH 25.7 Billion in Taxes Paid in 2023.* - 17.01.2024. URL: https://ukrnafta.com

46. Ukrnafta. *Results of 12 Months of the State Management Activities.* - 14.11.2023. URL: https://ukrnafta.com

47. Ukrnafta. *Ukrnafta Partnership Opportunity: Development of Ukrainian Oil & Gas Assets (Investor Information).* - Oct 2023. URL: https://content.govdelivery.com

48. ПАТ «Укрнафта». *Звіт про результати діяльності Комітету з питань аудиту (квітень–вересень 2021).* - URL: https://ukrnafta.com

49. АТ «Укрнафта». *Статут (ред. 06.12.2022).* - URL: https://ukrnafta.com

50. Group Ukrnafta. *Consolidated IFRS Financial Statements and Independent Auditor's Report 2016.* - URL: https://ukrnafta.com

51. Naftogaz Group. *Naftogaz Net Profit was Nearly UAH 38 Billion in 2024.* - 01.05.2025. URL: https://naftogaz.com

52. DTEK Oil & Gas B.V. *Annual Report for the Year Ended 31 December 2023.* - 05.06.2024. London Stock Exchange. URL: https://lse.co.uk

53. DTEK Oil & Gas Development B.V. *Annual Report for the Year Ended 31 December 2024.* - 30.05.2025. London Stock Exchange. URL: https://lse.co.uk

54. Публічне акціонерне товариство «Укрнафта». «Результати засідання Наглядової ради Укрнафти: європейські стандарти та нові стратегічні цілі». 30 жовтня 2024 р. URL: https://www.ukrnafta.com/rezultaty-zasidannya-naglyadovoi-rady-ukrnafti-yevropejski-standarty-ta-novi-strategichni-czili (дата звернення: 24.11.2025).

55. Публічне акціонерне товариство «Укрнафта». «Директор ПАТ Укрнафта обговорив перспективи розвитку з BlackRock». 6 травня 2023 р. URL: https://www.ukrnafta.com/direktor-pat-ukrnafta-obgovoriv-perspektyvy-rozvytku-z-blackrock (дата звернення: 24.11.2025).

56. ПАТ «Укрнафта». «Розвиток та стале зростання: Укрнафта нарощує видобуток та оновлює обладнання». URL: https://www.ukrnafta.com/rozvytok-ta-stale-zrostannya-ukrnafta-naroshhue-vydobutok-ta-onovlyue-obladnannya (дата звернення: 24.11.2025).

57. Європейська Бізнес Асоціація. «Публічне акціонерне товариство „Укрнафта”». URL: https://eba.com.ua/member/publichne-aktsionerne-tovarystvo-ukrnafta/ (дата звернення: 24.11.2025).

58. Європейська Бізнес Асоціація. «Розширення ресурсної бази: Укрнафта дослідила 1 330 км² площ за допомогою 3D-сейсморозвідки за три роки». URL: https://eba.com.ua/rozshyrennya-resursnoyi-bazy-ukrnafta-doslidyla-1330-km-ploshh-za-dopomogoyu-3d-sejsmorozviduvalnyh-robit-za-try-roky/ (дата звернення: 24.11.2025).

59. Ukrainer. «Нафта і війна». URL: https://www.ukrainer.net/nafta-i-viyna/ (дата звернення: 24.11.2025).

60. Forbes Ukraine. «Укрнафта інвестує 1 млрд $ у газову генерацію протягом трьох років - Корецький». 03.07.2024 р. URL: https://forbes.ua/news/ukrnafta-investue-1-mlrd-u-gazovu-generatsiyu-protyagom-trokh-rokiv-koretskiy-03072024-22154 (дата звернення: 24.11.2025).

61. ПАТ «Укрнафта». «Звіт Правління 2020». 25.05.2021 р. URL: https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/25.05.2021/Zvit%20Pravlinnya%202020.pdf (дата звернення: 24.11.2025).

ДОДАТОК А

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Підприємство: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА"	за ЄДРПОУ	135390
Територія: М.КИЇВ	за за КАТОТТГ(1)	UA80000000001078669
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності: Добування сирої нафти	за КВЕД	6.1

Середня кількість працівників (2): 18926

Адреса, телефон: провулок Несторівський, буд. 3-5, м. КИЇВ, 04053, тел. 5061176

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	274 242,00	564 318,00
первісна вартість	1001	627 655,00	999 971,00
накопичена амортизація	1002	-353 413,00	-435 653,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 078 477,00	6 660 501,00
Основні засоби	1010	17 795 291,00	26 671 698,00
первісна вартість	1011	19 262 211,00	28 332 669,00
знос	1012	-1 466 920,00	-1 660 971,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-

інші фінансові інвестиції	1035	11 712,00	848 867,00
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 647,00	1 647,00
Відстрочені податкові активи	1045	4 751 505,00	3 921 796,00
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	3 088 268,00	3 088 268,00
Усього за розділом I	**1095**	**28 001 142,00**	**41 757 095,00**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 602 049,00	13 894 827,00
виробничі запаси	1101	778 734,00	1 350 327,00
незавершене будівництво	1102	653 446,00	902 652,00
готова продукція	1103	5 509 849,00	9 175 539,00
товари	1104	1 660 020,00	2 466 309,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 297 126,00	801 365,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 645 082,00	1 306 110,00
з бюджетом	1135	1 033 848,00	222 125,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	825 808,00	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	583 052,00	665 269,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 792 861,00	21 097 987,00
готівка	1166	32 166,00	22 710,00
рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	1 445 438,00	4 432 516,00
Усього за розділом II	**1195**	**37 399 456,00**	**42 420 199,00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**15 245,00**	**15 245,00**
Баланс	**1300**	**65 415 843,00**	**84 192 539,00**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1 010 972,00	1 010 972,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	27 223 451,00	32 876 639,00
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 255 758,00	16 041 289,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	**1495**	**29 490 181,00**	**49 928 900,00**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	63 532,00	344 839,00
Довгострокові забезпечення	1520	2 314 845,00	2 497 239,00
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1 494 546,00	2 023 150,00
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	**1595**	**2 378 377,00**	**2 842 078,00**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	3 727 011,00	5 043 428,00

розрахунками з бюджетом	1620	6 672 175,00	5 427 883,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1 379 460,00
розрахунками зі страхування	1625	49 605,00	78 218,00
розрахунками з оплати праці	1630	207 645,00	308 296,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 796 648,00	5 696 859,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	8 366 831,00	6 198 776,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	6 715 199,00	4 199 649,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 012 171,00	4 468 452,00
Усього за розділом III	**1695**	**33 547 285,00**	**31 421 561,00**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**-**
Баланс	**1900**	**65 415 843,00**	**84 192 539,00**

Керівник Ткачук Юрій Петрович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер Сидорчук Таїса Володимирівна
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ДОДАТОК Б

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	9.06.2025
Підприємство: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА"	за ЄДРПОУ	135390

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2024

Форма № 2	Код за ДКУД	1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105 199 240,00	95 169 397,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	78 816 616,00	44 684 808,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	26 382 624,00	50 484 589,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов ’язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зтіниі інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	3 725 493,00	2 895 899,00
у тому числі: дохід від зміни вартост і активів, які оцінюют ься за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарськоі’продукції’	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподатк ування	2123	-	0

Адміністративні витрати	2130	3 081 480,00	2 042 963,00
Витрати на збут	2150	5 673 898,00	6 747 797,00
Інші операційні витрати	2180	4 072 588,00	17 003 615,00
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської'продукції'	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17 280 151,00	27 586 113,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	2 977 911,00	2 146 983,00
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	464 543,00	492 708,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19 793 519,00	29 240 388,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 409 889,00	-5 642 217,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16 383 630,00	23 598 171,00
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	6 569 723,00	2 497 393,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-8 544,00	116 270,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	6 561 179,00	2 613 663,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	1 181 012,00	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	5 380 167,00	2 143 203,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	21 763 797,00	25 741 374,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	35 376 457,00	19 611 146,00
Витрати на оплату праці	2505	7 356 252,00	5 307 173,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 435 546,00	1 072 022,00
Амортизація	2515	3 158 680,00	2 691 596,00
Інші операційні витрати	2520	44 317 647,00	41 797 246,00
Разом	**2550**	91 644 582,00	70 479 183,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	54 228 510,00	54 228 510,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	54 228 510,00	54 228 510,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	302,12	435,16
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	302,12	435,16
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник Ткачук Юрій Петрович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер Сидорчук Таїса Володимирівна
(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК В

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
Підприємство: ПАТ "УКРНАФТА"	за ЄДРПОУ	135390
Територія: М.КИЇВ	за за КАТОТТГ(1)	UA80000000001078669
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності: Добування сирої нафти	за КВЕД	6.1

Середня кількість працівників (2): 19160

Адреса, телефон: провулок Несторівський, буд. 3-5, м. КИЇВ, 04053, тел. 5061176

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	268 599,00	229 376,00
первісна вартість	1001	510 952,00	528 582,00
накопичена амортизація	1002	-242 353,00	-299 206,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 677 273,00	1 506 950,00
Основні засоби	1010	19 717 125,00	16 183 779,00
первісна вартість	1011	21 970 329,00	17 496 242,00
знос	1012	-2 253 204,00	-1 312 463,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	11 712,00	11 712,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 300 830,00	833 109,00
Відстрочені податкові активи	1045	3 307 558,00	4 758 188,00
Інші необоротні активи	1090	6 709 358,00	3 088 269,00
Усього за розділом I	**1095**	**33 992 455,00**	**26 611 383,00**

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 314 322,00	5 574 922,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 521 601,00	2 899 344,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	178 397,00	372 227,00
з бюджетом	1135	47 080,00	4 042 451,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 126,00	3 270 871,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37 522,00	59 372,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 656 054,00	830 657,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	**1190**	**1 196 381,00**	**1 080 771,00**
Усього за розділом II	**1195**	**12 951 357,00**	**14 859 744,00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**15 245,00**	**15 245,00**
Баланс	**1300**	**46 959 057,00**	**41 486 372,00**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1 010 972,00	1 010 972,00
Капітал у дооцінках	1405	25 823 717,00	25 039 460,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-9 354 240,00	-15 215 499,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**17 480 449,00**	**10 834 933,00**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 984 160,00	65 059,00
Довгострокові забезпечення	1520	2 156 016,00	2 254 327,00
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	**1595**	**12 140 176,00**	**2 319 386,00**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-

товари, роботи, послуги	1615	616 989,00	1 468 360,00
розрахунками з бюджетом	1620	4 136 190,00	8 447 651,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 599,00	693 740,00
розрахунками зі страхування	1625	4 439,00	37 296,00
розрахунками з оплати праці	1630	26 635,00	159 449,00
Поточні забезпечення	1660	2 058 075,00	3 630 507,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 008 019,00	11 091 353,00
Усього за розділом III	**1695**	**17 338 432,00**	**28 332 053,00**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**-**
Баланс	**1900**	**46 959 057,00**	**41 486 372,00**

Керівник Корецький Сергій Федорович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер Іванова Олена Вікторівна
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ДОДАТОК Г

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	7.06.2024
Підприємство: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА"	за ЄДРПОУ	135390

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2023

	Форма № 2	Код за ДКУД	1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	95 169 397,00	40 873 012,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	44 684 808,00	17 278 951,00
Валовий: прибуток	2090	50 484 589,00	23 594 061,00
збиток	2095	(-)	
Інші операційні доходи	2120	2 895 899,00	1 544 178,00
Адміністративні витрати	2130	2 042 963,00	1 948 575,00
Витрати на збут	2150	6 747 797,00	3 292 446,00
Інші операційні витрати	2180	17 003 615,00	24 010 142,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	27 586 113,00	-
збиток	2195	(-)	4 112 924,00
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	2 146 983,00	752 827,00
Інші доходи	2240	-	0
Фінансові витрати	2250	492 708,00	1 761 812,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	29 240 388,00	-
збиток	2295	(-)	5 121 909,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 642 217,00	637 204,00

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	23 598 171,00	-
збиток	2355	(-)	4 484 705,00

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	2 497 393,00	-767 621,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	116 270,00	72 431,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	2 613 663,00	-695 190,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	470 460,00	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	2 143 203,00	-570 056,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	25 741 374,00	-5 054 761,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	19 611 146,00	6 626 549,00
Витрати на оплату праці	2505	5 307 173,00	3 743 737,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 072 022,00	749 293,00
Амортизація	2515	2 691 596,00	1 711 384,00
Інші операційні витрати	2520	41 797 246,00	33 699 151,00
Разом	**2550**	70 479 183,00	46 530 114,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	54 228 510,00	54 228 510,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	54 228 510,00	54 228 510,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	435,16	-82,70
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	435,16	-82,70
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник Ткачук Юрій Петрович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер Іванова Олена Вікторівна
(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК Д

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
Підприємство: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА"	за ЄДРПОУ	135390
Територія: М.КИЇВ	за за КАТОТТГ(1)	UA80000000001078669
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності: Добування сирої нафти	за КВЕД	6.1

Середня кількість працівників (2): 18332

Адреса, телефон: провулок Несторівський, буд. 3-5, м. КИЇВ, 04053, тел. 5061176

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1 | Код за ДКУД 1801001

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	229 376,00	274 242,00
первісна вартість	1001	528 582,00	627 655,00
накопичена амортизація	1002	-299 206,00	-353 413,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 506 950,00	2 078 477,00
Основні засоби	1010	16 183 779,00	17 795 291,00
первісна вартість	1011	17 496 242,00	19 262 211,00
знос	1012	-1 312 463,00	-1 466 920,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	11 712,00	11 712,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	833 109,00	1 647,00
Відстрочені податкові активи	1045	4 758 188,00	4 751 505,00
Інші необоротні активи	1090	3 088 268,00	3 088 268,00
Усього за розділом I	**1095**	**26 611 382,00**	**28 001 142,00**

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 574 922,00	8 602 049,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 899 344,00	5 297 126,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	372 227,00	2 645 082,00
з бюджетом	1135	4 042 451,00	1 033 848,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 270 871,00	825 808,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	59 372,00	583 052,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	830 657,00	17 792 861,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	**1190**	**1 080 772,00**	**1 445 438,00**
Усього за розділом II	**1195**	**14 859 745,00**	**37 399 456,00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**15 245,00**	**15 245,00**
Баланс	**1300**	**41 486 372,00**	**65 415 843,00**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1 010 972,00	1 010 972,00
Капітал у дооцінках	1405	25 039 460,00	27 223 451,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15 215 499,00	1 255 758,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**10 834 933,00**	**29 490 181,00**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	65 058,00	63 532,00
Довгострокові забезпечення	1520	2 254 327,00	2 314 845,00
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	**1595**	**2 319 385,00**	**2 378 377,00**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-

товари, роботи, послуги	1615	1 468 360,00	3 727 011,00
розрахунками з бюджетом	1620	8 447 651,00	6 672 175,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	693 740,00	-
розрахунками зі страхування	1625	37 296,00	49 605,00
розрахунками з оплати праці	1630	159 449,00	207 645,00
Поточні забезпечення	1660	3 630 507,00	6 715 199,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11 091 354,00	6 012 171,00
Усього за розділом III	**1695**	**28 332 054,00**	**33 547 285,00**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**-**
Баланс	**1900**	**41 486 372,00**	**65 415 843,00**

Керівник Ткачук Юрій Петрович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер Іванова Олена Вікторівна
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.