

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія  
Кондратюка» Навчально-науковий інститут фінансів, економіки,  
управління та права Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти  
«магістр» зі спеціальності 073  
«Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і  
адміністрування» на тему: «Розробка проєкту впровадження системи  
екологічного менеджменту (СЕМ) за стандартом ISO 14001 на  
підприємстві»

Виконала: студентка групи 2МЕМо

Журавель Вікторія Сергіївна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Глебова А.О. \_\_\_\_\_

Полтава – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (СЕМ) В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Система екологічного менеджменту: сутність, завдання, функції та значення для системи управління організацією.....	7
1.2. Процес розробки стандартів ISO (екологічного спрямування) в організації та їх впровадження у практичну діяльність .....	11
1.3. Світовий досвід впровадження стандартів ISO у діяльність сучасних організацій .....	18
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВИКОРИСТАННЯ СТАНДАРТІВ ISO 14001 У ТОВ "ДРЕГОН ОЙЛ ТЕХНОЛОДЖІС ЮКРЕЙН".....	23
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн" .....	23
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн".....	33
2.3. Аналіз практики використання стандартів якості ISO 14001 у ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн".....	39
Висновки до розділу 2 .....	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТУ ISO 14001:2015 У ПРАКТИКУ ТОВ "ДРЕГОН ОЙЛ ТЕХНОЛОДЖІС ЮКРЕЙН".....	44
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження стандарту ISO 14001:2015 у практику ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн".....	44
3.2. Проєкт впровадження стандарту ISO 14001:2015 у практику ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн" .....	48
3.3. Оцінка ефективності впровадження стандарту ISO 14001:2015 у практику ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн".....	52
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	62
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

У сучасних умовах посилення вимог до екологічної безпеки виробничих процесів, зростання уваги суспільства до наслідків техногенного впливу на довкілля та інтеграції України у світовий економічний простір особливого значення набуває впровадження ефективних систем екологічного менеджменту на підприємствах нафтогазової галузі. Діяльність таких підприємств пов'язана з підвищеним рівнем екологічних ризиків, значними обсягами викидів, утворенням відходів, потенційною небезпекою аварійних ситуацій, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарних природоохоронних заходів до системного управління екологічними аспектами. Одним із найбільш визнаних у світі інструментів такого управління є система екологічного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 14001, яка забезпечує планомірну ідентифікацію, оцінювання та контроль екологічних аспектів, інтеграцію екологічних цілей у загальну систему управління підприємством, підвищення прозорості та відповідальності бізнесу. Попри значну кількість наукових праць, присвячених теоретичним засадам екологічного менеджменту та впровадженню стандартів серії ISO 14000 на промислових підприємствах, окремі аспекти розроблення і практичної реалізації проєктів СЕМ в умовах конкретних українських нафтогазових компаній, зокрема ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» потребує дослідження і є актуальними.

Недостатньо дослідженими є питання адаптації вимог стандарту ISO 14001 до особливостей бурових робіт, організаційної структури підприємства, діючої системи управління охороною довкілля та наявної нормативно-правової бази України. Це зумовлює необхідність комплексного науково-практичного підходу до оцінювання екологічних аспектів діяльності підприємства та розроблення проєкту системи екологічного менеджменту, який би враховував як міжнародні стандарти, так і національні законодавчі вимоги.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних

аспектів процесу розробки проєкту системи екологічного менеджменту (СЕМ) за стандартом ISO 14001 на ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн" та обґрунтування його впровадження.

Для досягнення поставленої мети у роботі було вирішено наступні завдання:  
розкрито сутність, завдання, функції та роль системи екологічного менеджменту (СЕМ) у сучасній системі управління підприємством;

проаналізовано процес розроблення стандартів ISO екологічного спрямування та особливості їх упровадження у діяльність підприємств;

досліджено світовий досвід впровадження стандарту ISO 14001:2015 та визначено можливості його адаптації до українських умов;

надано характеристику соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн», що впливають на перспективи впровадження СЕМ;

здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» за 2022–2024 рр. для виявлення тенденцій розвитку;

проаналізовано існуючу практику використання стандартів ISO 14001 на підприємстві та визначено рівень готовності до впровадження СЕМ;

обґрунтовано доцільність впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015 у діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн»;

розроблено проєкт впровадження стандарту ISO 14001:2015, включаючи етапи реалізації, ресурси, відповідальних осіб та фінансово-організаційне забезпечення;

здійснено оцінювання ефективності впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015 на ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн».

Об'єктом дослідження є процес розробки та впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) за стандартом ISO 14001 на ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн".

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу розробки та впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) за стандартом ISO 14001 на ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн"

Методична база дослідження ґрунтується на використанні комплексу

загальнонаукових і спеціальних методів. У роботі застосовано методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до екологічного менеджменту та вивчення вимог стандарту ISO 14001; системний підхід – для розгляду діяльності підприємства як цілісної виробничо-екологічної системи; методи порівняльного аналізу – для зіставлення міжнародних та національних нормативних вимог і практик функціонування СЕМ; економіко-статистичні методи – для обробки й аналізу показників діяльності підприємства та оцінки результатів впровадження запропонованих заходів; графічні методи – для наочного представлення результатів аналізу та структури запропонованої системи екологічного менеджменту; метод SWOT-аналізу та інші.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що розроблений у роботі проєкт системи екологічного менеджменту за стандартом ISO 14001 може бути використаний ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» як основа для поетапного впровадження СЕМ, удосконалення організаційної структури управління екологічними аспектами, підвищення рівня екологічної безпеки бурових робіт, мінімізації ризиків аварійних ситуацій та поліпшення взаємодії з органами державного нагляду і місцевими громадами. Запропоновані рекомендації й організаційно-методичні підходи можуть бути адаптовані й для інших підприємств нафтогазової галузі України. Результати дослідження можуть бути використані в навчальному процесі при викладанні дисциплін, пов'язаних з екологічним менеджментом, охороною довкілля та сталим розвитком.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена логікою досягнення поставленої мети і вирішення відповідних завдань дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ має теоретичний характер і присвячений узагальненню наукових підходів до екологічного менеджменту, аналізу нормативно-правових та стандартизованих вимог, а також вивченню світового й вітчизняного досвіду впровадження систем екологічного менеджменту в нафтогазовій галузі. У другому, дослідницько-аналітичному розділі, розкрито організаційно-виробничу характеристику ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн», проаналізовано екологічні аспекти та впливи

його діяльності, оцінено відповідність підприємства вимогам стандарту ISO 14001 і природоохоронного законодавства України. Третій, рекомендаційний (проектний) розділ містить обґрунтовані пропозиції щодо формування екологічної політики та цілей підприємства, організаційного забезпечення системи екологічного менеджменту, розроблення проєктів процедур СЕМ та плану її поетапного впровадження з оцінкою очікуваної ефективності.

Апробація результатів: за темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді Журавель В. С. (науковий керівник Кудінова А. О.). Розробка проєкту впровадження системи екологічного менеджменту (сем) за стандартом ISO 14001 в контексті впровадження «зелених» технологій на нафто-газовидобувному підприємстві: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. м. Полтава, 06 листопада 2025 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 79-80 [50].

Загальний обсяг роботи складає 72 сторінок друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 9 рисунків, 50 джерел літератури, а також 4 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (СЕМ) В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Система екологічного менеджменту: сутність, завдання, функції та значення для системи управління організацією

Управління впливом підприємства на довкілля є одним із ключових елементів сучасної системи менеджменту, особливо для галузей із підвищеним рівнем екологічних ризиків, таких як нафтогазовидобувна. У світовій практиці все більше підприємств переходять від реагування на екологічні порушення до впровадження превентивних систем управління, побудованих на принципах сталого розвитку та міжнародних стандартах. Одним з інструментів такого підходу є система екологічного менеджменту (СЕМ), яка забезпечує інтеграцію екологічних принципів у загальну систему управління організацією [13; 18].

Екологічний менеджмент як наукова й управлінська категорія охоплює комплекс заходів щодо попередження негативного впливу на довкілля, систематизації екологічних аспектів діяльності підприємства та формування механізмів прийняття управлінських рішень на основі ризик-орієнтованого підходу [13; 17].

Система екологічного менеджменту (СЕМ) — це складова загальної системи управління організацією, яка охоплює організаційну структуру, планування, розподіл відповідальності, практики, процедури, процеси та ресурси, необхідні для розроблення, впровадження, досягнення, аналізу та постійного поліпшення екологічної політики підприємства, а також управління його екологічними аспектами з метою мінімізації негативного впливу на довкілля та дотримання вимог природоохоронного законодавства [розроблено автором].

У загальному вигляді механізм управління екологічною діяльністю

підприємства наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Механізм управління екологічною діяльністю підприємства [10]

Отже, екологічний менеджмент працює як замкнений цикл управління, де постійна оцінка, контроль і коригування екологічних аспектів дозволяють підприємству підвищувати екологічну результативність і знижувати негативний вплив на довкілля. Система екологічного менеджменту розглядається як сукупність організаційних, технічних і управлінських заходів, спрямованих на встановлення екологічної політики, ідентифікацію та оцінювання екологічних аспектів, визначення екологічних цілей і забезпечення їх досягнення відповідно до законодавчих вимог і стратегічних пріоритетів підприємства [14, с. 112–115]. Стандарт ISO 14001:2015 визначає загальну структуру СЕМ, основою якої є циклічний принцип постійного вдосконалення PDCA (Plan–Do–Check–Act) [8; 10].

Для систематизації підходів до управління впливами на довкілля важливим є розуміння функціональних компонентів СЕМ. У табл. 1.1 представлено ключові

елементи системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів.

Таблиця 1.1. Основні елементи системи екологічного менеджменту відповідно до ISO 14001:2015 [8; 12]

Елемент СЕМ	Зміст
Екологічна політика	Задекларовані наміри та принципи підприємства щодо охорони довкілля
Планування	Ідентифікація екологічних аспектів, аналіз ризиків, встановлення екологічних цілей
Впровадження та функціонування	Процедури, ресурси, компетентність персоналу, документація
Контроль та коригування	Моніторинг, аудит, аналіз невідповідностей, коригувальні дії
Постійне вдосконалення	Перегляд політики, оновлення цілей, підвищення результативності

Сутність СЕМ полягає в тому, що підприємство не лише виконує законодавчі вимоги, але й формує власні підходи до мінімізації впливів на довкілля та оптимізації природокористування. Базовою основою для функціонування СЕМ є екологічна політика — стратегічний документ, у якому підприємство декларує наміри щодо зменшення екологічних ризиків, раціонального використання ресурсів і підвищення рівня екологічної безпеки [17; 21]. Важливим елементом розуміння концепції СЕМ є модель PDCA, що забезпечує циклічність і системність управління екологічними аспектами. На рис. 1.2. наведено структурну модель PDCA, яка лежить в основі побудови систем екологічного менеджменту згідно з ISO 14001:2015.

До ключових завдань системи екологічного менеджменту належать: визначення та аналіз екологічних аспектів діяльності; встановлення екологічних цілей, показників та планів їх досягнення; забезпечення дотримання вимог природоохоронного законодавства; впровадження процедур екологічного контролю та моніторингу; формування компетентності персоналу у сфері екологічного управління; створення системи реагування на аварійні ситуації; забезпечення відкритості та взаємодії із зацікавленими сторонами [16; 20].

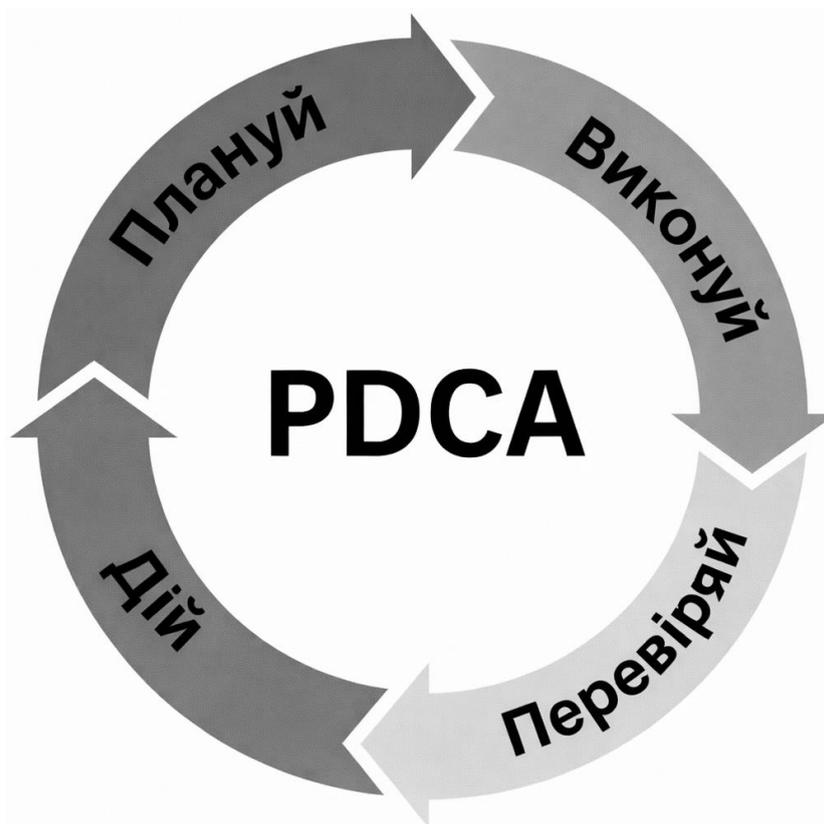


Рис. 1.2. Цикл постійного вдосконалення PDCA в системі екологічного менеджменту [10]

Управлінські функції СЕМ включають планування екологічної політики, організацію процесів і ресурсів, контроль відповідності, аудит та вдосконалення системи. Аналітичні функції охоплюють моніторинг викидів, використання ресурсів, оцінку технологічних ризиків, аналіз екологічних показників. Комунікаційні функції забезпечують взаємодію з громадськістю, державними установами, інвесторами та партнерами.

Значення системи екологічного менеджменту для підприємств нафтогазової галузі є особливо важливим, оскільки їхня діяльність пов'язана з потенційними екологічними небезпеками, серед яких забруднення атмосферного повітря, утворення відходів буріння, скиди стічних вод, деградація земель і ризик аварій техногенного характеру [24; 26]. У таких умовах впровадження СЕМ дозволяє зменшувати рівень ризиків, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати контроль над екологічними аспектами виробничих процесів.

Міжнародний досвід свідчить, що підприємства, які запровадили сертифіковану систему екологічного менеджменту, отримують низку переваг:

зниження витрат, пов'язаних з екологічними порушеннями;

покращення репутації та іміджу компанії;

підвищення конкурентоспроможності на світових ринках;

можливість залучення інвестицій та міжнародного партнерства [22; 23].

Отже, система екологічного менеджменту є ключовою складовою сучасної системи управління підприємством, спрямованою на зменшення техногенного впливу та забезпечення екологічної безпеки. Її застосування створює підґрунтя для підвищення ефективності виробництва, дотримання екологічних вимог, зміцнення взаємодії з державними, а також сприяє формуванню культури відповідального природокористування на підприємстві.

## 1.2. Процес розробки стандартів ISO (екологічного спрямування) в організації та їх впровадження у практичну діяльність

Сучасні умови функціонування промислових підприємств характеризуються посиленням екологічних вимог, зростанням уваги до сталого розвитку, необхідністю мінімізації антропогенного впливу та дотриманням міжнародних природоохоронних норм. У цих умовах важливу роль відіграють міжнародні стандарти ISO, які забезпечують методологічну основу для створення ефективних систем управління екологічними аспектами діяльності підприємства. Зокрема, стандарт ISO 14001:2015 визначає вимоги до функціонування системи екологічного менеджменту (СЕМ) та забезпечує універсальність підходів до екологічного управління незалежно від масштабу чи напряму діяльності підприємства [8; 10].

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), створена в 1947 році, об'єднує понад 160 країн світу і є головним глобальним інститутом, що розробляє стандарти у сфері якості, безпеки та екологічного менеджменту. У структурі ISO функціонує низка технічних комітетів, серед яких важливе місце посідає ISO/TC 207

«Environmental Management», відповідальний за формування стандартів екологічного спрямування. До його роботи залучаються представники урядових організацій, промислових підприємств, наукових установ та міжнародних експертних груп [21; 35].

Процес розроблення міжнародних стандартів ISO має складну багаторівневу структуру та включає низку етапів, спрямованих на забезпечення якості, узгодженості та практичності документу. На першому етапі формується пропозиція щодо створення нового стандарту (NP — New Proposal), де обґрунтовується необхідність регулювання певної проблематики, описуються очікувані вигоди й визначаються зацікавлені сторони. Після схвалення ініціативи починається опрацювання робочого проекту (WD — Working Draft), який створюється експертами робочих груп. На цьому етапі розробляється структура документа, узгоджуються терміни, визначення, концептуальні положення та загальні вимоги.

Третім етапом є створення комітетного проекту (CD — Committee Draft), що надсилається національним органам стандартизації для обговорення. Кожна країна має право подавати коментарі, пропозиції та зауваження щодо змісту документа. На основі аналізу отриманих відгуків формується узагальнена редакція, яка виноситься на міжнародне голосування як проект міжнародного стандарту (DIS — Draft International Standard). Для його схвалення необхідно не менше двох третин позитивних голосів. Після цього документ проходить заключне опрацювання, створюється фінальна редакція (FDIS), що зазнає лише редакційних виправлень. Завершальним етапом стає публікація міжнародного стандарту (IS — International Standard), який стає доступним для впровадження на підприємствах світу [10; 35].

Узагальнена схема процесу розроблення міжнародних стандартів наведена на рис 1.3. Стандарт ISO 14001 уперше був опублікований у 1996 році, що стало важливою віхою у становленні систем екологічного менеджменту. У подальшому він зазнав суттєвих оновлень у 2004 і 2015 роках. Найновіша версія ISO 14001:2015 ґрунтується на структурі високого рівня (HLS), яка забезпечує узгодженість вимог стандартів ISO 9001, ISO 45001 та інших управлінських стандартів.

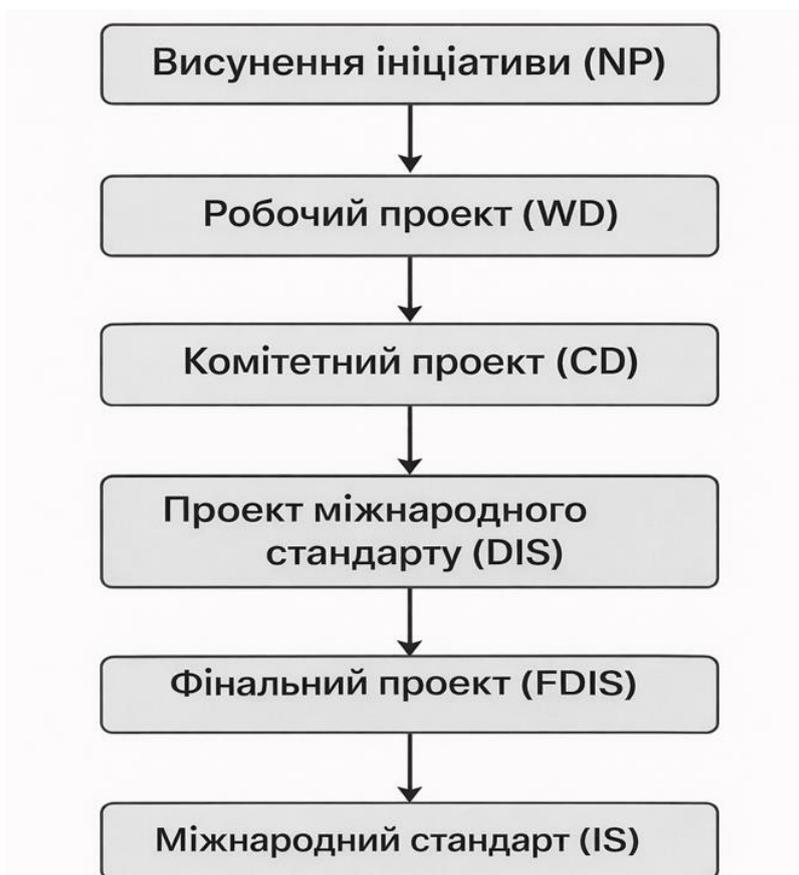


Рис. 1.3. Етапи процесу розроблення міжнародних стандартів ISO [35]

Це дозволяє підприємствам інтегрувати СЕМ у загальну систему менеджменту без дублювання процесів і документації [14].

Об'єктом стандарту ISO 14001 є система екологічного менеджменту організації, що охоплює всі види діяльності, продукцію та послуги підприємства, які мають або можуть мати вплив на навколишнє природне середовище, включно з процесами використання природних ресурсів, утворення відходів, викидів забруднюючих речовин, аварійними ситуаціями та взаємодією з зацікавленими сторонами.

Стандарт ISO 14001 не регламентує конкретні екологічні показники, а встановлює вимоги до процесу управління екологічними аспектами, забезпечуючи системний підхід до зниження негативного впливу на довкілля та дотримання екологічного законодавства

Однією з ключових особливостей ISO 14001:2015 є впровадження ризик-орієнтованого мислення. Підприємство повинно не лише визначати екологічні

аспекти діяльності, але й оцінювати їх значущість з позиції ризиків та можливостей, що виникають унаслідок взаємодії з довкіллям. У стандарті наголошується, що ризики можуть бути пов'язані як із реальними, так і з потенційними подіями, наприклад аварійними розливами, вибухами чи неконтрольованими викидами шкідливих речовин. Для підприємств нафтогазової галузі це має особливе значення, оскільки їх діяльність супроводжується високим матеріальним та екологічним ризиком [22].

Важливе місце у стандарті займає вимога щодо розгляду контексту підприємства. Організація повинна проаналізувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на її екологічну діяльність, а також визначити зацікавлені сторони та їхні очікування. Для нафтогазових підприємств такими зацікавленими сторонами можуть бути: місцеві громади, органи влади, екологічні інспекції, міжнародні партнери, інвестори та екологічні організації. Вимога про залучення зацікавлених сторін дозволяє забезпечити прозорість і відповідальність екологічної діяльності підприємства.

Процес упровадження ISO 14001 на підприємстві передбачає здійснення низки послідовних заходів.

Першим етапом є проведення попереднього екологічного аудиту або так званого *gap analysis*, який дає змогу визначити відповідність наявної системи управління вимогам стандарту та сформувавати план удосконалення. На цьому етапі проводиться аналіз документації, оцінювання результативності існуючих процедур, відповідності законодавчим вимогам і готовності підприємства до впровадження СЕМ. Досліджуються: документообіг, рівень екологічної компетентності персоналу, відповідність існуючих процедур, рівень екологічних ризиків, дотримання природоохоронного законодавства.

Це дозволяє визначити обсяг робіт та необхідні зміни для адаптації процесів [12].

Другим важливим етапом є ідентифікація екологічних аспектів та їх оцінювання. Екологічні аспекти — це елементи діяльності підприємства, які можуть спричиняти вплив на довкілля. У нафтогазовому секторі такими

аспектами є бурові роботи, використання хімічних реагентів, викиди парникових газів, скиди забруднених вод, утворення бурових шламів, транспортування нафти і газу, шумове навантаження та вплив на земельні ресурси. Нафтогазові підприємства мають широкий спектр екологічних аспектів. Їх оцінювання здійснюється за критеріями: масштабу впливу; частоти прояву; імовірності аварій; відповідності нормативам.

У результаті формується реєстр суттєвих екологічних аспектів, які підлягають контролю та управлінню [24; 26].

Після цього підприємство формує екологічну політику — офіційний документ, що містить наміри, принципи та зобов'язання у сфері охорони довкілля. Екологічна політика повинна бути зрозумілою, відкритою для публікації та підтримуваною керівництвом підприємства. На її основі встановлюються екологічні цілі, що повинні бути конкретними, вимірюваними та досяжними. Наприклад, для нафтогазових підприємств типовими цілями можуть бути зменшення обсягів забруднених стічних вод, скорочення обсягу відходів буріння, запровадження технологій утилізації газу, зменшення кількості аварійних ситуацій тощо.

Важливою складовою впровадження ISO 14001 є розробка внутрішньої документації СЕМ. Вона включає: процедури реагування на надзвичайні ситуації, програми моніторингу, операційний контроль, інструкції для персоналу, плани екологічного менеджменту, журнали реєстрації даних, протоколи перевірок та інші документи.

Належно оформлена документація забезпечує прозорість процесів, можливість аудиту та відтворення екологічних процедур відповідно до вимог стандарту.

Одним із найважливіших аспектів є навчання персоналу, адже без поінформованості й компетентності працівників система екологічного менеджменту не може функціонувати ефективно. Персонал повинен розуміти екологічні ризики, порядок дій у надзвичайних ситуаціях, вимоги законодавства та свої посадові обов'язки у сфері екологічної безпеки. У нафтогазових компаніях це питання є критичним через високу небезпеку виробничих процесів.

Завершальним етапом впровадження є проведення внутрішнього й зовнішнього аудитів. Внутрішній аудит дозволяє оцінити ефективність впровадження СЕМ, виявити невідповідності та усунути їх. Підприємство здійснює:

- вимірювання екологічних показників;
- контроль виконання процедур;
- аналіз невідповідностей;
- впровадження коригувальних дій.

Після цього проводиться сертифікаційний аудит третьою стороною.

Зовнішній сертифікаційний аудит виконується незалежним органом і підтверджує відповідність системи екологічного менеджменту підприємства вимогам ISO 14001:2015.

Всі етапи впровадження стандартів ISO 14001 зображенні на рис. 1.4.

У загальному, відповідно до стандарту ISO 14001:2015, відповідальність розподіляється так:

Відповідальним за стандарт ISO 14001 є вище керівництво організації.

Саме вище керівництво (керівник підприємства, директор правління) несе відповідальність за:

- визначення та затвердження екологічної політики;
- інтеграцію вимог системи екологічного менеджменту в загальну систему управління;
- досягнення запланованих екологічних результатів;
- постійне поліпшення системи екологічного менеджменту.

Водночас стандарт ISO 14001 дозволяє делегування операційних функцій уповноваженій посадовій особі або підрозділу, але відповідальність за результативність системи залишається за вищим керівництвом. Отже, впровадження стандарту ISO 14001:2015 забезпечує підприємствам можливість системно управляти екологічними аспектами, зменшувати рівень техногенного навантаження, запобігати аваріям, підвищувати репутацію та забезпечувати відповідність міжнародним вимогам.

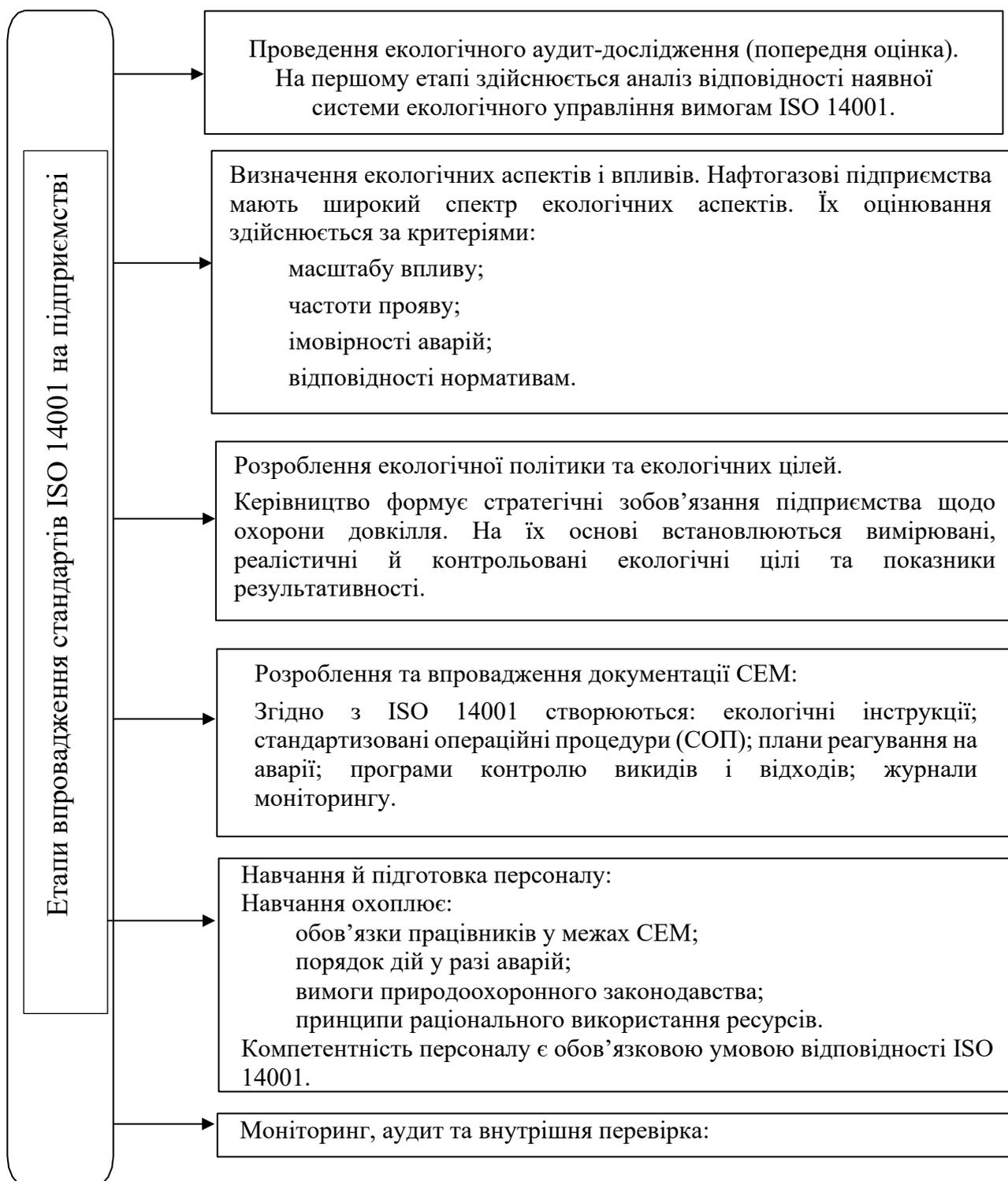


Рис. 1.4. Етапи впровадження стандартів ISO 14001 на підприємстві  
[складено автором]

Особливо важливим це є для підприємств нафтогазової галузі, діяльність яких пов'язана з високим рівнем ризику й потенційними екологічними наслідками.

### 1.3. Світовий досвід упровадження стандартів ISO у діяльність сучасних організацій

Світовий досвід упровадження міжнародних стандартів серії ISO, зокрема ISO 14001, свідчить про їхню високу ефективність як інструменту системного управління екологічними аспектами діяльності підприємств. У країнах з розвинутою економікою екологічний менеджмент розглядається не лише як засіб дотримання законодавчих вимог, а як стратегічний елемент корпоративного управління, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і соціальну відповідальність бізнесу [28; 31].

Першими стандарт ISO 14001 почали активно впроваджувати підприємства країн Європейського Союзу, Японії та Північної Америки. У цих регіонах високий рівень екологічної свідомості суспільства, жорсткі природоохоронні вимоги та значний тиск з боку регуляторних органів зумовили необхідність системного підходу до управління впливом на довкілля. Для європейських компаній сертифікація за ISO 14001 часто є обов'язковою умовою участі у міжнародних тендерах, доступу до інвестиційних ресурсів і співпраці з транснаціональними корпораціями [33].

У країнах Європейського Союзу система екологічного менеджменту ISO 14001 широко застосовується у промисловості, енергетиці, транспорті, будівництві та видобувному секторі. Значна увага приділяється інтеграції СЕМ із системами управління якістю (ISO 9001) та охороною праці (ISO 45001). Такий підхід дозволяє мінімізувати дублювання процесів, знизити управлінські витрати та забезпечити комплексне управління ризиками. Крім того, у ряді країн ЄС упровадження ISO 14001 підтримується на державному рівні шляхом податкових пільг, грантів і спрощених процедур екологічного контролю для сертифікованих підприємств [30].

У Сполучених Штатах Америки стандарт ISO 14001 використовується переважно як інструмент добровільного екологічного саморегулювання. Американські компанії розглядають СЕМ як спосіб зниження екологічних та

фінансових ризиків, пов'язаних із судовими позовами, штрафами та аварійними ситуаціями. Особливо активно стандарт застосовується у нафтогазовій, хімічній та машинобудівній галузях, де екологічні ризики є найбільш значущими. Досвід США показує, що впровадження ISO 14001 сприяє зменшенню кількості інцидентів, оптимізації використання ресурсів та підвищенню довіри інвесторів [27].

Японія є одним із світових лідерів за кількістю сертифікованих систем екологічного менеджменту. Для японських підприємств ISO 14001 є складовою філософії безперервного вдосконалення (kaizen) та корпоративної культури. Упровадження стандарту супроводжується активним залученням персоналу, розвитком екологічних інновацій і використанням передових технологій зменшення впливу на довкілля. Японський досвід демонструє, що ефективність СЕМ значною мірою залежить від рівня екологічної культури працівників і підтримки з боку керівництва [29].

Значного поширення стандарт ISO 14001 набув також у країнах, що розвиваються, зокрема в Китаї, Індії, Бразилії та Південно-Східній Азії. У цих державах упровадження СЕМ часто зумовлене вимогами міжнародних партнерів і транснаціональних компаній, які встановлюють високі екологічні стандарти для своїх постачальників. Для підприємств країн, що розвиваються, сертифікація за ISO 14001 є інструментом виходу на глобальні ринки та підвищення довіри з боку міжнародної спільноти [32].

Як показано на рис. 1.4., світовий досвід упровадження стандарту ISO 14001 характеризується різними підходами залежно від рівня економічного розвитку країн, екологічної політики держави та вимог ринку. У країнах Європейського Союзу стандарт ISO 14001 є інтегрованою складовою системи корпоративного управління та часто виступає передумовою доступу до фінансових ресурсів і міжнародних ринків. У США застосування стандарту має переважно добровільний характер і спрямоване на зниження екологічних та фінансових ризиків. Японська модель базується на принципах безперервного вдосконалення та високої екологічної культури персоналу. У країнах, що розвиваються,

впровадження ISO 14001 здебільшого зумовлене вимогами транснаціональних корпорацій. В Україні стандарт перебуває на етапі активного поширення та розглядається як інструмент наближення до європейських екологічних стандартів.

Вивчивши та проаналізувавши досвід різних країн світу сформовано рис. 1.5.



Рис. 1.5. Порівняльна характеристика світового досвіду впровадження стандарту ISO 14001 [складено автором]

Особливий інтерес становить світовий досвід застосування ISO 14001 у нафтогазовій галузі. Провідні міжнародні компанії, такі як BP, Shell, TotalEnergies, ExxonMobil, активно інтегрують системи екологічного менеджменту у свої корпоративні стратегії сталого розвитку. Для них ISO 14001 є базовим стандартом, який доповнюється внутрішніми екологічними регламентами, системами моніторингу викидів, управління відходами та програмами рекультивациі земель. Практика показує, що комплексне застосування СЕМ дозволяє знизити екологічні ризики бурових робіт, мінімізувати наслідки аварій і покращити взаємодію з місцевими громадами [34].

В Україні впровадження стандартів ISO 14001 поступово набуває поширення, однак темпи їх імплементації залишаються нижчими порівняно з країнами ЄС. Основними стримувальними чинниками є обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень екологічної культури, а також формальний підхід до екологічного управління. Водночас інтеграція України до європейського економічного простору, посилення екологічних вимог та орієнтація на міжнародні ринки зумовлюють зростання інтересу підприємств до впровадження систем екологічного менеджменту відповідно до ISO 14001 [25].

Аналіз світового досвіду свідчить, що успішне впровадження стандартів ISO у сфері екологічного менеджменту можливе за умови активної участі керівництва, чіткого визначення екологічних цілей, системного підходу до управління ризиками та залучення персоналу до реалізації екологічної політики. Для підприємств нафтогазової галузі, зокрема ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн», врахування кращих міжнародних практик є важливою передумовою створення ефективної системи екологічного менеджменту та підвищення рівня екологічної безпеки діяльності.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні та практичні підходи до формування і функціонування системи екологічного менеджменту на підприємствах, а також проаналізовано міжнародний досвід застосування стандартів екологічного спрямування. Дослідження дозволило встановити, що система екологічного менеджменту є важливою складовою сучасної системи управління підприємством, яка забезпечує системний підхід до ідентифікації, оцінювання та мінімізації негативного впливу господарської діяльності на довкілля. У результаті теоретичного аналізу встановлено, що система екологічного менеджменту є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством, яка забезпечує комплексний і превентивний підхід до управління екологічними аспектами діяльності. Її впровадження сприяє зниженню

негативного впливу на довкілля, дотриманню вимог природоохоронного законодавства та інтеграції екологічних принципів у стратегічні й операційні управлінські процеси, що особливо актуально для підприємств нафтогазової галузі.

Дослідження процесу розробки міжнародних стандартів ISO показало, що стандарт ISO 14001:2015 сформований на основі міжнародного консенсусу та ґрунтується на принципах ризик-орієнтованого мислення, циклу постійного вдосконалення та інтеграції екологічного менеджменту в загальну систему управління підприємством. Застосування цього стандарту забезпечує структурованість екологічної діяльності, підвищує результативність управлінських рішень та створює методологічну основу для сталого розвитку організацій.

Аналіз світового досвіду впровадження стандарту ISO 14001 засвідчив, що його застосування є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та екологічної відповідальності підприємств у різних країнах світу. Виявлено, що успішність упровадження системи екологічного менеджменту залежить від рівня підтримки з боку керівництва, залученості персоналу та адаптації міжнародних вимог до національних і галузевих умов, що є важливим для подальшого практичного застосування стандарту на підприємствах України.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВИКОРИСТАННЯ СТАНДАРТІВ ISO 14001 У ТОВ "ДРЕГОН ОЙЛ ТЕХНОЛОДЖІС ЮКРЕЙН"

#### 2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн"

ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» — сервісна компанія, яка працює в сфері нафтогазового сервісу в Україні, заснована у 2018 році, належить іноземному (китайському) засновнику. Компанія надає допоміжні послуги у видобувній галузі, має досвід участі у тендерах, декларує помірні фінансові результати, але водночас має обмежену ліквідність і невелику долю основних засобів.

У табл. 2.1 наведено короткі відомості про діяльність даного підприємства

Таблиця 2.1. Короткі відомості про діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» [складено автором]

№	Найменування	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн».
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн»
3	Юридична адреса	Київська обл., Бучанський р-н, с. Софіївська Борщагівка, вул. Вишнева, буд. 12А, офіс 2.
4	Код ЄДРПОУ	41948658
5	Дата реєстрації	19 лютого 2018 р.
6	Директор	Чжун Мін
7	Розмір статутного капіталу	13 869 300 ₴.
8	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
9	Засновник:	Китайська компанія Beijing Yilonghengye Oil Engineering Technical Co., Ltd. (Пекін) – володіє 100 % статутного капіталу.

Основний вид діяльності (КВЕД): 09.10 — Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу. Додаткові види діяльності:

розвідувальне буріння; оптова торгівля машинами та устаткуванням для добувної промисловості; оренда машин та устаткування; оптова торгівля хімпродуктами; вантажний автомобільний транспорт; монтаж і ремонт промислового устаткування тощо.

Компанія спеціалізується на наданні допоміжних послуг у сфері видобування нафти й природного газу, забезпечуючи технологічну підтримку підприємств паливно-енергетичного комплексу.

Метою діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» є забезпечення високоякісного технічного та інженерного супроводу процесів буріння, видобутку, транспортування та обслуговування нафтових і газових свердловин на території України. Підприємство спрямовує свою діяльність на підвищення ефективності роботи нафтогазової галузі шляхом упровадження сучасних технологій, інноваційних рішень і міжнародного досвіду у сфері енергетичного сервісу.

Основними стратегічними цілями компанії є:

- надання якісних і конкурентоспроможних послуг у сфері нафтогазового сервісу;
- задоволення потреб замовників у сучасних технологічних рішеннях, що забезпечують безперебійний і безпечний видобуток енергоресурсів;
- розширення ринку сервісних послуг в енергетичному секторі України;
- забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку підприємства;
- впровадження передових технічних і екологічно безпечних методів видобутку та обробки нафти і газу;
- підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури та партнерських відносин із міжнародними компаніями.

Таким чином, діяльність підприємства спрямована не лише на отримання прибутку, а й на зміцнення енергетичної незалежності України, розвиток науково-технічного потенціалу та підвищення інвестиційної привабливості галузі.

Предметом діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» є надання комплексу послуг, пов'язаних із забезпеченням технологічних, інженерних і сервісних процесів у сфері добування нафти та природного газу. Підприємство

здійснює допоміжну діяльність для нафтогазових компаній, спрямовану на підвищення ефективності буріння, експлуатації та обслуговування свердловин, а також на впровадження сучасних технічних рішень і технологій у галузі енергети.

Зовнішнє середовище підприємства — це сукупність економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних та конкурентних факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на його діяльність. Зовнішнє середовище, в якому працює ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн», формується під впливом політичних, економічних, соціальних, технологічних та природно-екологічних факторів. Нафтогазова галузь є стратегічно важливою для України, тому підприємство перебуває в умовах підвищеної уваги держави та суспільства, а також значної залежності від геополітичної ситуації.

На ринку нафтогазового сервісу України працює низка великих компаній, серед яких — «Укрбургаз», «Бурова компанія «Горизонти», «Укрнафта», міжнародні підрядники та приватні сервісні оператори. Поряд із ними діяльність здійснює ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» — підприємство, що спеціалізується на бурових, сервісних та інженерно-технологічних роботах у сфері видобутку нафти і газу. Компанія має сформовану репутацію на ринку, впроваджує сучасні технічні рішення та співпрацює з державними й приватними замовниками, поступово зміцнюючи позиції в секторі енергетичних послуг. PEST-аналіз дозволяє визначити, як політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливають на діяльність підприємства, він наведений у табл. 2.2.

Проведений PEST-аналіз дозволив комплексно оцінити зовнішнє середовище, у якому функціонує ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн». На основі систематизації політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів визначено рівень їх впливу на операційну діяльність підприємства та перспективи розвитку.

Політичні фактори мають найвищу силу впливу (4,55), що зумовлено військовими діями на території України, ризиками щодо безпеки виробничих об'єктів, змінами у дозвільних процедурах та посиленням державного регулювання у сфері промислової та екологічної безпеки. Для підприємства політичні ризики є

ключовими, оскільки визначають можливість безперебійного виконання бурових програм та доступ до інфраструктури.

Таблиця 2.2. PESTаналіз ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» [складено автором]

Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Вплив воєнного стану	0,70	5	3,50	Дефіцит кваліфікованих кадрів	0,35	5	1,75
Дозвільні процедури та регуляторні вимоги	0,15	4	0,60	Зростання вимог до охорони праці	0,30	4	1,20
Регулювання екологічних та промислових стандартів	0,10	3	0,30	Зміна попиту на енергоресурси	0,20	3	0,60
Державна підтримка енергетичної незалежності	0,05	3	0,15	Міграція населення та зміни у структурі праці	0,15	3	0,45
Сума	1,00	3,75	4,55	Сума	1,00	3,75	4,00
Середня оцінка впливу політичні фактори			3,75	Середня оцінка впливу соціальні фактори			3,75
Сила впливу політичні фактори			4,55	Сила впливу соціальні фактори			4,00
Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Зміна цін на обладнання, паливо та матеріали	0,30	5	1,50	Ускладнений імпорт обладнання	0,35	5	1,75
Курсові коливання валют	0,30	4	1,20	Потреба в автономних і енергоефективних технологіях	0,30	4	1,20
Інвестиційна нестабільність	0,25	4	1,00	Діджиталізація та дистанційний контроль свердловин	0,20	4	0,80
Зростання вартості логістики	0,15	3	0,45	Модернізація для зниження аварійності	0,15	3	0,45
Сума	1,00	4	4,15	Сума	1,00	4	4,20
Середня оцінка впливу економічні фактори			4,00	Середня оцінка впливу технологічні фактори			4,00
Сила впливу економічні фактори			4,15	Сила впливу технологічні фактори			4,20

Економічні та технологічні фактори характеризуються значною силою впливу

(4,15 і 4,20 відповідно). Коливання валютних курсів, ріст вартості логістики, нестабільність інвестиційного клімату та зростання ціни на обладнання формують додаткові фінансові навантаження на компанію. У технологічній площині критичними є обмеження імпорту бурових технологій, потреба в модернізації обладнання та впровадженні цифрових рішень для віддаленого контролю свердловин, що підвищує капіталомісткість діяльності.

Соціальні фактори демонструють помірний, але стабільний вплив (4,00). Дефіцит кваліфікованого персоналу, зростання вимог до охорони праці, зміна структури зайнятості та міграційні процеси обумовлюють необхідність інвестування у розвиток персоналу, навчання та підвищення рівня безпеки робіт.

Загалом результати PEST-аналізу свідчать про те, що зовнішнє макросередовище для ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» є високоризиковим і динамічним, а найбільший вплив здійснюють політичні та технологічні чинники. Це формує необхідність адаптації стратегії підприємства до умов нестабільності, підвищення гнучкості операційних процесів, модернізації обладнання, інтеграції систем екологічного менеджменту та активного управління ризиками.

Військовий стан в Україні додатково ускладнює умови функціонування підприємства, посилюючи логістичні, інвестиційні та кадрові ризики, а також обмежуючи доступ до матеріально-технічних ресурсів. Водночас зростання потреби держави у власному видобутку вуглеводнів та курс на енергетичну незалежність формують довгострокові можливості для розширення ринку нафтогазових сервісних послуг і створюють передумови для стабілізації попиту у середньостроковій перспективі. Але не потрібно забувати про конкурентне середовище для ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн», що відіграє важливе місце у функціонуванні підприємства.

На ринку нафтогазових сервісних послуг України головними конкурентами ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» є: ПАТ «Укргазвидобування» (сервісні підрозділи) – найбільший державний оператор, який частково виконує сервісні бурові та капітальні роботи власними силами, має розгалужену інфраструктуру та доступ до державних родовищ. Schlumberger (SLB) – міжнародний лідер сервісних

послуг у нафтогазовій галузі з найширшим спектром технологій, новітнім обладнанням та високою часткою на ринку преміальних сервісів. Порівняльна характеристика даних підприємств подана в таблиці 2.3

Таблиця 2.3. Порівняльна оцінка діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» та основних конкурентів [складено автором ]

Показник	ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн»	Укргазвидобування (сервіс)	Schlumberger
Масштаб діяльності	Національний (цільова присутність у ключових родовищах)	Національний	Міжнародний (преміум-сегмент)
Асортимент послуг	Сервіси буріння, геологія, інтенсифікація, інжиніринг	Бурові, ремонтні, технічні роботи	Повний спектр сервісних робіт і цифрових технологій
Якість та стандарти	Високі стандарти HSE	Високі державні стандарти	Найвищі міжнародні стандарти
Технологічний процес	Сучасне обладнання, використання інтернаціональних технологій	Частково застаріле обладнання	Найновіші технології, повна автоматизація
Канали співпраці / збуту	Контракти з видобувними компаніями України	Державні програми та внутрішні контракти	Участь у великих міжнародних та національних проєктах
Частка ринку (орієнтовно)	~5–7 % у сервісному сегменті	~25–30 %	~15–20 %

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.3, можна дійти до висновку, що ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» займає стійкі позиції у національному сегменті нафтогазових сервісів, демонструючи високий технологічний рівень, міжнародну підтримку та конкурентні переваги в гнучкості. Найсуттєвішим аспектом у формуванні системи управління ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» є персонал, тому доцільно провести аналіз кількісного та якісного складу працівників. Профіль працівників ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» охоплює всіх громадян, які через трудовий договір або інші угоди беруть участь у його діяльності. Ролі та повноваження працівників у виробничому процесі регулюються статутом товариства.

Оцінку персоналу ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» варто почати з аналізу структури та складу працівників. Він наведений у табл. 2.4.

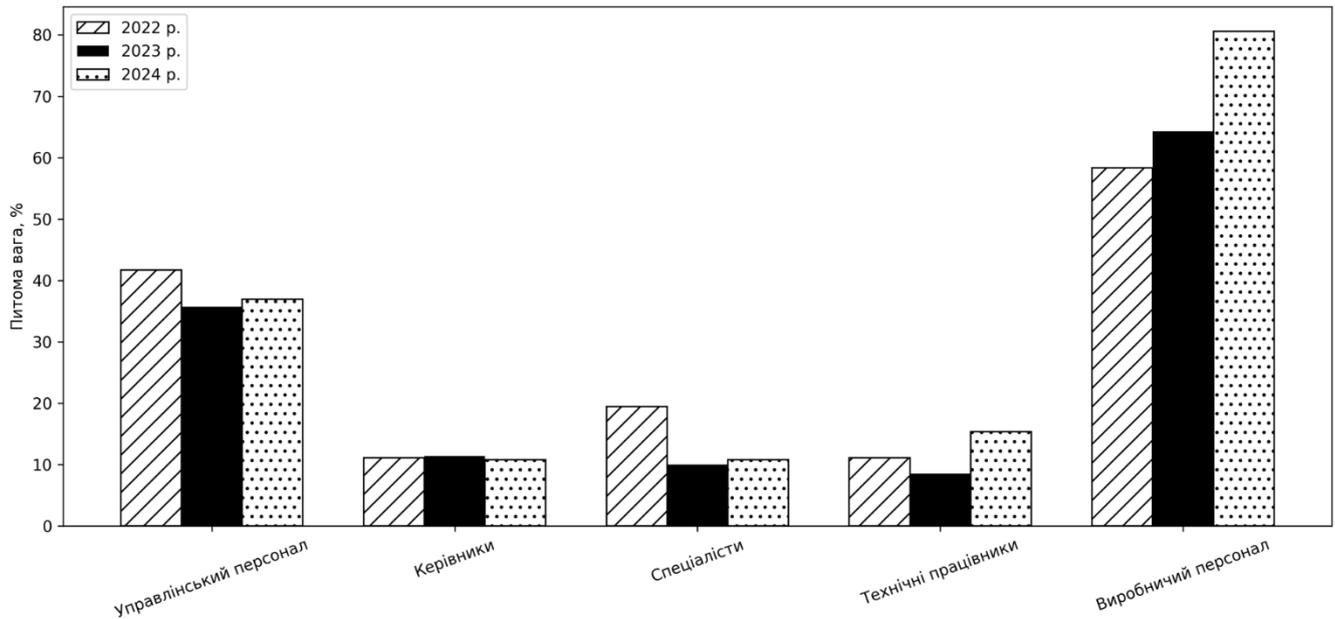


Рис. 2.1. Структура персоналу ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» [складено автором]

У 2024 році чисельність персоналу ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» склала 65 осіб, що на 29 осіб більше, ніж у 2022 році, та на 5 осіб менше, ніж у 2023 році.

Таблиця 2.4. Характеристика динаміки загальної структури персоналу ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» за 2022-2024 рр. [складено і розраховано автором]

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	15	41,67	25	35,71	24	36,92	(3,75)	+1,21
У тому числі:								
керівники	4	11,11	8	11,42	7	10,77	(0,34)	(0,65)
спеціалісти	7	19,45	7	10,00	7	10,77	(8,68)	+0,77
технічні працівники	4	11,11	10	14,29	10	15,38	+4,27	+1,09
Виробничий персонал	21	58,33	45	64,3	41	80,57	+22,24	+16,27
Всього	36	100	70	100	65	100	x	x

Це свідчить про те, що 2024 рік став періодом кадрової оптимізації після

інтенсивного розширення штату в 2023 році. Скорочення відбулося без суттєвих змін у структурі зайнятості, що може означати завершення окремих виробничих етапів та приведення чисельності працівників до стабільного рівня. У 2024 році частка управлінського персоналу становила 36,92 %, що: на 4,75 менше, ніж у 2022 р. (41,67 %), на 1,21 більше, ніж у 2023 р. (35,71 %). Такі зміни демонструють, що у 2023 році підприємство зосереджувалося насамперед на розширенні виробничих потужностей, тоді як у 2024 році відбулося відновлення балансу між управлінським та виробничим персоналом. У структурі управлінського персоналу у 2024 році порівняно з 2022 та 2023 роками спостерігалися такі тенденції:

частка керівників зменшилася відносно 2022 року на (0,34), що свідчить про збереження стабільної управлінської вертикалі без надмірного зростання керівних посад;

частка спеціалістів у 2024 році помітно скоротилася порівняно із 2022 роком (8,68), що може бути пов'язано з автоматизацією частини функцій та передачею частини завдань технічному персоналу;

частка технічних працівників зросла на 4,27 порівняно з 2022 р. та 1,09 порівняно з 2023 р., що відображає потребу у технічній підтримці на фоні впровадження нових виробничих підходів та обладнання. У табл. 2.5 наведена характеристика персоналу за статтю.

Таблиця 2.5. Характеристика персоналу ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» за 2022-2024 рр. [складено і розраховано автором ]

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023
Чоловіки	28	58	55	77,77	82,86	84,62	+6,85	+1,76
Жінки	8	12	10	22,23	17,14	15,38	(6,85)	(1,76)
Разом	36	70	65	100	100	100	x	x

Ось ключові причини змін статевої структури персоналу за 2022–2024 роки, які логічно впливають із твоєї таблиці та характеру діяльності компанії (нафтогазовий сектор, буріння, технічні роботи). Галузеві особливості (нафтогазовий сектор — “чоловічий” ринок праці). Більшість робіт у компанії —



Порівняльний аналіз фонду заробітної плати ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» за 2024 рік у зіставленні з 2022 та 2023 роками свідчить про зміну пріоритетів у формуванні витрат на оплату праці в умовах скорочення обсягів виробничої діяльності. У 2024 році загальний фонд заробітної плати становив 23 798 тис. грн, що на 10 745 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, однак на 8 763 тис. грн менше, ніж у 2023 році. Така динаміка відображає циклічний характер діяльності підприємства та зниження завантаженості виробничих потужностей після пікового періоду робіт у 2023 році.

У структурі фонду заробітної плати у 2024 році зберігається домінування основної заробітної плати, частка якої зросла до 80,52 %, що на 1,02 більше, ніж у 2022 році, та на 0,65 більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про посилення ролі базових виплат у системі оплати праці та скорочення змінних складових у період зменшення виробничої активності.

Фонд додаткової заробітної плати у 2024 році становив 899 тис. грн, що перевищує рівень 2022 року на 518 тис. грн, проте є меншим порівняно з 2023 роком на 203 тис. грн. При цьому його питома вага зросла до 3,78 %, що свідчить про відносне збільшення ролі компенсаційних і стимулюючих виплат у загальній структурі фонду заробітної плати. Відсутність премій за виробничі результати у 2024 році, як і в попередні роки, свідчить про обмежене застосування результативно-орієнтованих механізмів матеріального стимулювання персоналу, що в умовах нестабільного ринку не стримує зростання продуктивності праці.

Отже, у 2024 році система оплати праці ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» зазнала адаптації до зниження обсягів діяльності шляхом зменшення загального фонду заробітної плати та перерозподілу його структури на користь стабільних базових виплат, що забезпечує фінансову стійкість підприємства, але потребує подальшого вдосконалення з позицій мотивації персоналу.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн"

Фінансово-економічний аналіз є важливим інструментом для оцінки результатів господарської діяльності підприємства, його фінансового стану та ефективності використання ресурсів. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, існуючі проблеми та резерви підвищення ефективності роботи. Фінансово-економічний аналіз базується на вивченні показників фінансової звітності підприємства за певний період часу в їх динаміці та взаємозв'язку. Основними джерелами інформації виступають форми фінансової звітності - баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та інші.

Цей аналіз дозволяє керівництву відстежувати динаміку основних фінансових показників - виручки, прибутку, рентабельності тощо. Що дає змогу оцінити досягнуті результати, виявити проблемні місця та резерви підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Розрахунок та аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності допомагає відслідковувати фінансовий стан підприємства, його платоспроможність та стабільність для уникнення кризових ситуацій. Дані фінансово-економічного аналізу використовуються для складання планів і стратегії розвитку на майбутні періоди. Також він потрібний для звітування перед засновниками, кредиторами, інвесторами для демонстрації економічної ефективності підприємства [7,с.87].

Результати аналізу є підставою для розробки заходів щодо підвищення прибутковості, оптимізації витрат, залучення додаткових джерел фінансування інвестицій тощо, тому регулярний фінансово-економічний аналіз є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством [10,с.74].

На основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б), проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» за 2022-2024 рр. (Додаток Г).

Динаміка ключових фінансово-економічних показників підприємства, що працює у сфері буріння та сервісних послуг для нафтогазовидобутку, свідчить про нестабільність операційної діяльності, коливання обсягів робіт та зміну структури активів.

Підприємство наростило сукупний капітал у 2024 році, що пов'язано із залученням фінансування під бурові проекти або переоцінкою активів. Водночас власний капітал не змінюється, що вказує на відсутність інвестицій з боку акціонерів і залежність від зобов'язань.

Найбільш тривожним є майже повне скорочення основних засобів (–97%). Для бурової компанії це означає: вибуття бурових установок і важкого обладнання, можливе завершення великих контрактів, перехід до аутсорсингу техніки або згортання окремих операцій.

Нематеріальні активи (ліцензії, програмне забезпечення, спеціалізовані технології) зменшуються природним шляхом — без оновлення.

У той же час різке збільшення оборотних активів свідчить про накопичення дебіторської заборгованості з боку замовників або збільшення запасів матеріалів (труби, бурові розчини, запчастини).

Виручка підприємства має різку нерівномірність: 2023 рік — значне зростання обсягів робіт, за рахунок виконання великих бурових або сервісних проектів; 2024 рік — падіння доходів на 63%, що характерно для завершення бурових кампаній або скорочення буріння; через нестабільність ринку/замовників.

Операційні витрати також зменшуються — що відображає зупинку бурових робіт, скорочення оренди техніки, ремонту та логістики

Зміна чисельності працівників відповідає проектній моделі бурових компаній: збільшення у 2023 році під активну фазу робіт, зменшення у 2024 році після завершення проектів. Середня зарплата персоналу у 2024 році знизилась порівняно з 2023 роком — природна реакція на скорочення польових надбавок у період зменшення обсягів буріння.

Підприємство демонструє циклічний характер прибутковості, типовий для галузі: 2022 рік — збитковий рік через низькі обсяги робіт. 2023 рік —

прибутковість, пов'язана з активною фазою буріння або великими сервісними контрактами. 2024 — повернення до збитків, що є наслідком: завершення ключових договорів, відсутності нових замовлень, збільшення частки простоїв техніки, зміни цінової політики замовників. Усі показники рентабельності у 2024 році знову переходять у негативну зону. Фондовіддача зростає штучно через різке скорочення вартості основних засобів — реальної ефективності це не показує. Оборотність оборотних засобів падає на 92%, що означає проблеми з оплатою з боку замовників у буровій сфері. Продуктивність праці суттєво знизилась — наслідок меншої кількості об'єктів буріння ( див рис. 2.2.).

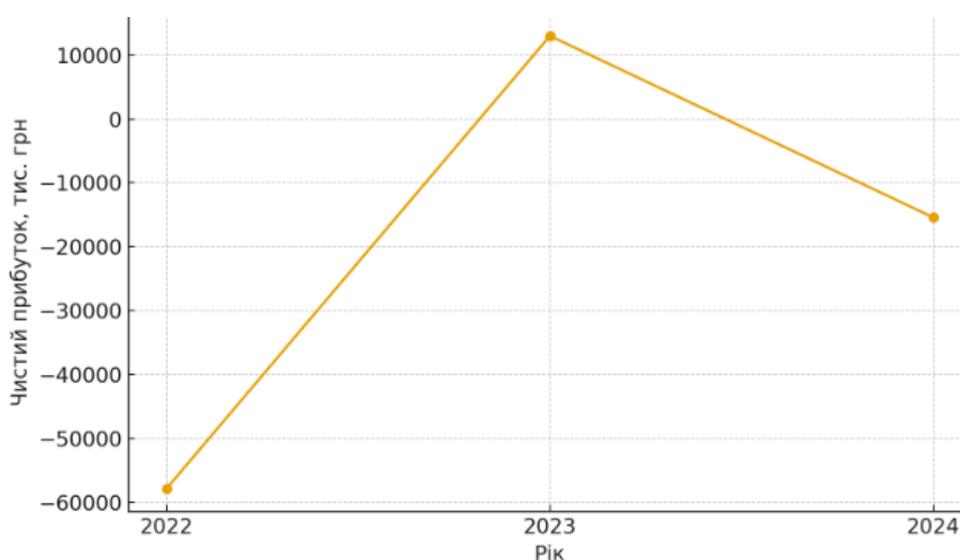


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» [складено автором ]

За 2022–2024 роки діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» характерна для бурової компанії, що переживає нестабільність портфеля проєктів. Дані свідчать про: різкі коливання завантаження бурових потужностей; завершення великих бурових програм; зменшення вартості основних засобів, що може означати виведення техніки з експлуатації; падіння доходності та рентабельності у 2024 році; скорочення персоналу після інтенсивного періоду бурових робіт; ризики затримок оплати з боку замовників та уповільнення оборотності активів.

Для стабілізації діяльності компанії необхідно: відновити портфель бурових і сервісних контрактів, підвищити використання техніки та персоналу, модернізувати обладнання або залучити нове через лізинг, оптимізувати структуру

оборотних активів, формувати довгострокові контракти з операторами нафтогазового сектору.

Оцінка фінансового стану здійснюється через систему коефіцієнтів фінансової стійкості (структури капіталу), які розраховуються станом на кінець року за даними балансу. Ключовими є коефіцієнт автономії (економічної незалежності), коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнти забезпеченості запасів і оборотних засобів, маневреності, а також коефіцієнти довгострокового залучення позикових коштів і короткострокової заборгованості. Розрахунки зводяться в табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» за 2022–2024 рр. (на кінець року) [складено і розраховано автором ]

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	(0,07)	(0,30)	(0,45)	(0,57)	(0,8)	(0,95)
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	1,07	1,30	1,45	0,57	0,8	0,95
3. Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	(14,10)	(3,30)	(2,20)	(16,1)	(5,3)	(4,2)
4. Коефіцієнт фінансування	$> 1$	(0,07)	(0,30)	(0,45)	(1,07)	(1,3)	(1,45)
5. Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	4,19	3,43	3,24	3,19	2,43	2,24
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$\geq 0,8$	(0,53)	(1,14)	(1,22)	(1,33)	(1,94)	(2,02)
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів	$\geq 0,5$	(1,16)	(0,83)	(0,45)	(1,66)	(1,33)	(0,95)
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$> 0,5$	(1,16)	(0,83)	(0,45)	(1,66)	(1,33)	(0,95)
9. Коефіцієнт маневреності	–	0,004	0,003	0,002	–	–	–
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	–	0,99	0,997	0,998	–	–	–

Фінансова стійкість підприємства у 2022–2024 рр. є кризовою. Власний капітал має від’ємне значення, що призводить до повної залежності від позикових коштів. Підприємство фактично фінансує діяльність за рахунок поточних зобов’язань, що є типовим, але ризикованим для бурової компанії з циклічним завантаженням.

Наступним критерієм аналізу підприємства є платоспроможність. Платоспроможність підприємства характеризується співвідношенням ліквідних активів та зобов’язань з урахуванням строків їх перетворення/погашення. Активи групуються за рівнем ліквідності: найбільш ліквідні (А1), швидко реалізовані (А2), повільно реалізовані (А3), важко реалізовані (А4), а пасиви – за терміновістю: найбільш термінові зобов’язання (П1), короткострокові (П2), довгострокові (П3), постійні (П4). На цій основі визначаються коефіцієнт покриття (поточна ліквідність), коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності, які розраховуються та подаються у табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» за 2022–2024 рр. (на кінець року) [складено і розраховано автором ]

Показники	Нормати в	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1–1,5	0,22	0,49	0,68	(0,78)	(0,51)	(0,32)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5–0,6	0,16	0,43	0,61	(0,34)	(0,07)	0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2–0,3	0,03	0,16	0,03	(0,17)	(0,04)	(0,17)

Розраховані показники платоспроможності свідчать про недостатній рівень ліквідності підприємства протягом 2022–2024 років. Коефіцієнт покриття у всі роки залишається нижчим за нормативне значення, що вказує на обмежену здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов’язання. Позитивною

тенденцією є досягнення нормативного рівня коефіцієнта швидкої ліквідності у 2024 році, однак коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається критично низьким, що свідчить про нестачу грошових коштів для негайних розрахунків. Остаточна класифікація фінансового стану підприємства за методикою здійснюється на основі показників Н1–Н4 та надлишку/нестачі джерел формування запасів (Е1–Е3). Розрахунки наводяться у табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» за 2022–2024 рр. (на кінець року) [складено і розраховано автором ]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	(79 187)	(55 244)	(42 073)
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	(79 099)	(55 179)	(42 008)
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	(45 699)	(33 082)	(36 351)
4. Запаси – Н4	26 440	26 440	26 440
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	(105 627)	(81 684)	(68 513)
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	(105 539)	(81 619)	(68 448)
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	(72 139)	(59 522)	(62 791)

Отже, фінансовий стан компанії – кризовий ( $E1 < 0$ ,  $E2 < 0$ ,  $E3 < 0$  у всі роки)

Також, доцільно проаналізувати структуру операційних витрат за економічними елементами та тенденції зміни їх питомої ваги у динаміці. Це дає змогу визначити ключові драйвери витрат, оцінити стабільність витратної бази та сформувані резерви оптимізації. З урахуванням того, що у 2024 році підприємство скоротило операційні витрати порівняно з 2023 роком, важливо встановити, за рахунок яких елементів відбулося зменшення (матеріальні витрати, оплата праці, амортизація, інші операційні витрати).

Також у межах оцінки фінансового стану важливо дослідити показники

рентабельності (активів, власного капіталу, позикового капіталу, витрат, оборотних коштів). Для підприємства з від'ємним чистим прибутком у 2022 та 2024 роках показники рентабельності є від'ємними, що свідчить про збитковість використання активів і капіталу в ці періоди; у 2023 році, навпаки, рентабельність набуває додатних значень, що підтверджує залежність фінансового результату від рівня завантаження та наявності великих замовлень.

За підсумками аналізу 2022–2024 рр. діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» характеризується нестійкою динамікою ключових показників, що зумовлено проєктним характером робіт і нерівномірним портфелем замовлень. У 2024 році зниження виручки та повернення до збитків поєднується зі структурними змінами активів (скорочення основних засобів і зростання оборотних), що може підвищувати фінансові ризики, зокрема ризик уповільнення оборотності та погіршення ліквідності за наявності значної дебіторської заборгованості.

### 2.3. Аналіз практики використання стандарту ISO 14001 у діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн»

У сучасних умовах функціонування підприємств нафтогазового сервісу питання дотримання екологічних вимог та мінімізації негативного впливу на довкілля набуває особливої актуальності. Бурові та сервісні роботи пов'язані з підвищеними екологічними ризиками, зокрема утворенням бурових відходів, можливими викидами забруднюючих речовин, забрудненням ґрунтів і водних ресурсів, а також підвищеним споживанням енергетичних та матеріальних ресурсів. У зв'язку з цим міжнародний стандарт ISO 14001 розглядається як ефективний інструмент систематизації екологічної діяльності підприємства та забезпечення екологічно відповідального управління.

Аналіз практики використання вимог стандарту ISO 14001 у діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» свідчить, що на підприємстві відсутня формалізована та сертифікована система екологічного менеджменту, згідно

вимогам стандарту ISO 14001. Хоча у процесі господарської діяльності застосовуються окремі елементи екологічного управління, зумовлені чинними вимогами природоохоронного законодавства України, галузевими нормативами та умовами контрактів із замовниками бурових робіт.

На сьогодні ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» здійснює свою діяльність у межах чинних нормативно-правових актів у сфері охорони навколишнього природного середовища, промислової безпеки та поводження з відходами, зокрема: Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»; Закон України «Про відходи» та підзаконні акти щодо поводження з небезпечними відходами, буровими шламами та промисловими відходами; Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» (ОВД) — проходження процедур оцінки впливу для робіт, що підлягають регулюванню. Вимоги до зберігання, обліку та використання паливно-мастильних матеріалів; норми промислової санітарії, охорони праці та пожежної безпеки. Внутрішні інструкції та регламенти, які частково відповідають вимогам ISO 14001: інструкції з поводження з відходами буріння та буровими розчинами; інструкції з охорони праці та безпечного ведення робіт на бурових установках; журнали обліку утворення, зберігання і передачі відходів; програми інструктажів персоналу з охорони довкілля та промислової безпеки. Рис. 2.3. ілюструє систему стандартів і регламентів, яких дотримується ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн».



Рис. 2.3. Стандарти і регламенти, яких дотримується підприємство ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» [складено автором ]

На підприємстві функції управління екологічними аспектами діяльності, контролю за дотриманням екологічного законодавства та виконання внутрішніх екологічних процедур покладено на головного інженера з охорони праці.

Відсутність системного підходу до управління екологічними аспектами проявляється у тому, що на підприємстві не визначено екологічну політику у формалізованому вигляді, не ідентифіковано та не оцінено суттєві екологічні аспекти діяльності, а також не встановлено кількісні екологічні цілі та показники їх досягнення. Контроль екологічних ризиків здійснюється переважно реактивно — у відповідь на вимоги контролюючих органів або умови конкретних проєктів, а не на основі попереднього аналізу та планування.

Фінансово-економічний аналіз, проведений у підрозділі 2.2, підтверджує нестабільність діяльності підприємства та циклічний характер отримання фінансових результатів. За таких умов відсутність системи екологічного менеджменту може призводити до додаткових непрямих витрат, пов'язаних із неефективним використанням ресурсів, ризиками аварійних ситуацій, штрафними санкціями та втратою репутаційної привабливості для міжнародних партнерів. У

нафтогазовій галузі відповідність вимогам ISO 14001 дедалі частіше є передумовою участі у тендерах і довгострокових контрактах, що підвищує значення цього стандарту для стратегічного розвитку підприємства.

Слід зазначити, що проектний характер діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» створює як додаткові виклики, так і потенційні можливості для впровадження ISO 14001. З одного боку, нерівномірне завантаження виробничих потужностей і скорочення активної фази буріння у 2024 році обмежують фінансові ресурси для впровадження системних управлінських інструментів. З іншого боку, саме впровадження системи екологічного менеджменту може стати чинником підвищення керованості процесів, зниження екологічних ризиків і оптимізації витрат у довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз практики використання стандарту ISO 14001 у діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» свідчить про наявність лише окремих елементів екологічного управління, які не відповідають вимогам міжнародного стандарту в повному обсязі. Це зумовлює необхідність розроблення та впровадження системи екологічного менеджменту на основі стандарту ISO 14001:2015, що дозволить підприємству перейти від фрагментарного виконання екологічних вимог до системного управління екологічними аспектами діяльності.

Отримані результати аналізу є підґрунтям для формування практичних рекомендацій та розроблення проєкту впровадження стандарту ISO 14001:2015 у діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн», що буде детально розглянуто у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

## Висновки до розділу 2

Проведений у розділі аналіз соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» показав, що підприємство здійснює діяльність у сфері нафтогазового сервісу, яка характеризується високою залежністю від інвестиційної активності замовників, проєктним характером робіт та циклічністю виробничих процесів. Такі умови зумовлюють нерівномірність завантаження виробничих потужностей, коливання чисельності персоналу та

нестабільність обсягів реалізації, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Встановлено, що зовнішнє середовище функціонування посилює вимоги до екологічної відповідальності підприємств галузі та формує необхідність переходу до системних підходів управління екологічними аспектами.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» за 2022–2024 роки засвідчив наявність нестійкого фінансового стану та підвищених фінансових ризиків. Показники фінансової стійкості та ліквідності мають суттєві відхилення від нормативних значень, що свідчить про критичну залежність підприємства від позикових коштів, недостатній рівень власного капіталу та обмежену платоспроможність. Разом із тим виявлено окремі позитивні тенденції, пов'язані зі зростанням оборотних активів і частковим поліпшенням показників швидкої ліквідності, що вказує на наявність потенціалу для стабілізації фінансового стану за умови вдосконалення системи управління ресурсами та відновлення портфеля проєктів.

Аналіз практики використання стандарту ISO 14001 у діяльності підприємства показав відсутність формалізованої системи екологічного менеджменту та наявність лише окремих, несистематизованих елементів екологічного управління, що реалізуються з метою виконання обов'язкових законодавчих вимог. Такий підхід не забезпечує повноцінного управління екологічними ризиками та не відповідає сучасним вимогам сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємств нафтогазового сервісу. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність розроблення та впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до стандарту ISO 14001:2015 як інструменту підвищення ефективності управління, зниження екологічних і фінансових ризиків та забезпечення довгострокового розвитку ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн».

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТУ ISO 14001:2015 У ПРАКТИКУ ТОВ "ДРЕГОН ОЙЛ ТЕХНОЛОДЖІС ЮКРЕЙН

### 3.1. Обґрунтування доцільності впровадження стандарту ISO 14001:2015 у практику ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн»

Сучасний етап розвитку нафтогазового сектору характеризується посиленням екологічних вимог до суб'єктів господарювання, зростанням уваги з боку державних органів, інвесторів і міжнародних партнерів до питань охорони довкілля, а також необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємств. У таких умовах екологічна складова діяльності набуває стратегічного значення, особливо для підприємств бурового та сервісного профілю, діяльність яких пов'язана з підвищеним рівнем екологічних ризиків.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчили, що діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» супроводжується нестабільністю фінансових показників, циклічністю обсягів виконання робіт та високою залежністю від проєктного портфеля. За таких умов особливого значення набуває впровадження управлінських інструментів, які дозволяють підвищити керованість процесів, знизити ризики та забезпечити раціональне використання ресурсів. Одним із таких інструментів є система екологічного менеджменту, побудована відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 14001:2015.

Доцільність впровадження стандарту ISO 14001:2015 у практику ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» зумовлена насамперед специфікою виробничої діяльності підприємства. Бурові та сервісні роботи супроводжуються утворенням відходів, зокрема бурових шлаків, використаних мастильних матеріалів, можливими витоками паливно-

мастильних ресурсів, шумовим навантаженням та ризиками забруднення ґрунтів і водних об'єктів. За відсутності системного підходу до управління цими аспектами підприємство змушене реагувати на екологічні проблеми постфактум, що підвищує ймовірність аварійних ситуацій, штрафних санкцій та додаткових фінансових витрат.

Впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до ISO 14001:2015 дозволяє перейти від фрагментарного виконання природоохоронних вимог до системного управління екологічними аспектами діяльності. Стандарт орієнтований на ідентифікацію та оцінку суттєвих екологічних аспектів, визначення екологічних ризиків і можливостей, формування екологічної політики та встановлення вимірюваних екологічних цілей. Це забезпечує інтеграцію екологічних питань у загальну систему управління підприємством і сприяє реалізації принципу постійного поліпшення.

Важливим аргументом на користь впровадження ISO 14001:2015 є економічна доцільність. Незважаючи на те, що впровадження системи екологічного менеджменту потребує певних організаційних і фінансових витрат, у середньо- та довгостроковій перспективі вона сприяє зниженню непрямих витрат підприємства. Йдеться про скорочення витрат на ліквідацію наслідків аварій, зменшення штрафів і компенсаційних виплат, оптимізацію використання матеріальних та енергетичних ресурсів, а також підвищення ефективності управління відходами. Для підприємства з нестабільними фінансовими результатами такі ефекти є особливо важливими. Крім того, стандарт ISO 14001:2015 має виражений ринковий і репутаційний ефект. У нафтогазовій галузі наявність сертифікованої системи екологічного менеджменту дедалі частіше розглядається як обов'язкова умова участі у міжнародних тендерах і довгострокових сервісних контрактах.

Для ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» впровадження ISO 14001:2015 може стати інструментом підвищення інвестиційної привабливості, розширення кола потенційних замовників та зміцнення

конкурентних позицій на ринку бурових і сервісних послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Очікувані ефекти від впровадження системи екологічного менеджменту за стандартом ISO 14001:2015 у ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» [складено і розраховано автором ]

Напрямок впливу	Зміст очікуваного ефекту	Характер впливу
Екологічний	Систематизація управління екологічними аспектами бурових і сервісних робіт, зменшення ризиків забруднення ґрунтів і водних ресурсів, підвищення контролю за поводженням з відходами та паливно-мастильними матеріалами	Довгостроковий
Економічний	Зниження непрямих витрат, пов'язаних із ліквідацією екологічних інцидентів, штрафними санкціями та компенсаційними виплатами; оптимізація використання матеріальних і енергетичних ресурсів	Середньо- та довгостроковий
Фінансовий	Зменшення фінансових ризиків, пов'язаних із порушенням екологічних вимог; підвищення прогнозованості витрат і стабільності фінансових результатів	Довгостроковий
Управлінський	Впровадження системного підходу до екологічного управління, чіткий розподіл відповідальності, покращення внутрішнього контролю та управління ризиками	Коротко- та середньостроковий
Організаційний	Підвищення екологічної обізнаності персоналу, формування культури екологічної відповідальності, удосконалення внутрішніх процедур і регламентів	Середньостроковий
Репутаційний	Покращення іміджу підприємства як екологічно відповідального партнера, підвищення довіри з боку замовників, інвесторів і контролюючих органів	Довгостроковий
Ринковий	Розширення можливостей участі у тендерах та укладання довгострокових контрактів, зокрема з міжнародними замовниками, для яких наявність ISO 14001 є обов'язковою умовою	Довгостроковий
Стратегічний	Створення передумов для сталого розвитку підприємства та інтеграції систем екологічного менеджменту з іншими системами управління (ISO 9001, ISO 45001)	Довгостроковий

Таким чином, впровадження системи екологічного менеджменту за стандартом ISO 14001:2015 забезпечить для ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» комплексний позитивний ефект, що охоплює екологічну, економічну, фінансову та управлінську сфери діяльності. Очікувані результати

мають як короткостроковий організаційний характер, так і стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Рис. 3.1. наочно відображає комплексний характер ефектів від впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) за стандартом ISO 14001:2015 та їх взаємозв'язок.

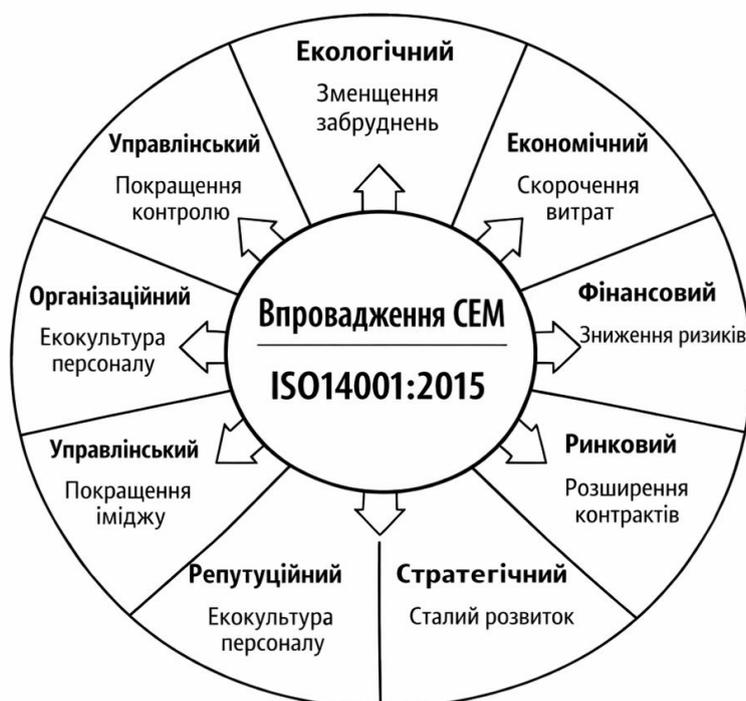


Рис. 3.1. Ефектів від впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) за стандартом ISO 14001:2015 [складено автором ]

Слід також врахувати, що стандарт ISO 14001:2015 побудований на основі ризик-орієнтованого підходу та гармонізований зі структурою інших стандартів систем управління, зокрема ISO 9001 та ISO 45001. Це створює передумови для подальшої інтеграції систем управління на підприємстві та формування єдиної, узгодженої управлінської моделі. Для ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» така інтеграція може стати важливим чинником підвищення загальної ефективності управління в умовах обмежених ресурсів.

З урахуванням результатів фінансово-економічного аналізу можна стверджувати, що впровадження ISO 14001:2015 не слід розглядати виключно як додаткове навантаження на підприємство. Навпаки, система екологічного

менеджменту може виконувати компенсаторну функцію, сприяючи зниженню ризиків, підвищенню дисципліни управління процесами та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Особливої актуальності це набуває в умовах завершення окремих бурових програм та необхідності пошуку нових напрямів розвитку.

Отже, впровадження стандарту ISO 14001:2015 у практику ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» є обґрунтованим з екологічної, економічної та стратегічної точок зору. Система екологічного менеджменту дозволить підприємству забезпечити відповідність сучасним екологічним вимогам, знизити рівень екологічних і фінансових ризиків, підвищити ефективність використання ресурсів та створити умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Саме тому наступний підрозділ буде присвячений розробленню практичного проєкту впровадження стандарту ISO 14001:2015 у діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн».

### 3.2 Проєкт впровадження стандарту ISO 14001:2015 у практику ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн»

Назва проєкту: Впровадження системи екологічного менеджменту за стандартом ISO 14001:2015 у діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн».

Ініціатор проєкту: ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн»

Сфера реалізації: нафтогазовий сервіс і буріння свердловин

Тривалість проєкту: 6 місяців

Локація реалізації: бурові майданчики та виробничі підрозділи ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн»

Обґрунтування необхідності реалізації проєкту:

Діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» пов'язана з підвищеним екологічним навантаженням на довкілля, що зумовлено використанням бурових установок, спеціалізованого обладнання, бурових

розчинів, паливно-мастильних матеріалів, а також утворенням промислових та небезпечних відходів. Проведений у розділі 2 аналіз фінансово-економічного стану підприємства свідчить про нестабільність операційної діяльності, що підвищує потребу у впровадженні інструментів довгострокової екологічної та економічної стійкості.

Відсутність сертифікованої системи екологічного менеджменту обмежує можливості підприємства щодо участі в міжнародних проєктах, тендерах та грантових програмах, а також підвищує екологічні, фінансові та репутаційні ризики. У зв'язку з цим впровадження ISO 14001:2015 розглядається як стратегічний інструмент сталого розвитку підприємства.

Метою проєкту є створення та впровадження на підприємстві ефективної системи екологічного менеджменту відповідно до вимог стандарту ISO 14001:2015, спрямованої на зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення екологічної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

Основні завдання проєкту:

ідентифікація та оцінка суттєвих екологічних аспектів діяльності підприємства;

розробка екологічної політики та екологічних цілей;

впровадження процедур управління екологічними ризиками;

підвищення екологічної обізнаності персоналу;

підготовка підприємства до сертифікації за стандартом ISO 14001:2015.

Цільовими групами проєкту є:

працівники бурових та сервісних підрозділів підприємства;

управлінський персонал;

замовники нафтогазових послуг;

місцеві громади, на території яких здійснюється діяльність підприємства.

Проєкт реалізується за етапною схемою відповідно до циклу PDCA.

Загальна тривалість проєкту становить 6 місяців, що є оптимальним строком для підприємства середнього масштабу у сфері нафтогазового сервісу.

Деталізація етапів дозволяє здійснювати контроль виконання завдань і коригування проєкту у разі необхідності. План реалізації проєкту висвітлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. План реалізації проєкту [складено автором ]

Етап	Зміст робіт	Тривалість
Підготовчий	Формування команди, залучення консультанта, первинна діагностика	1 місяць
Аналітичний	Ідентифікація екологічних аспектів і ризиків	1 місяць
Планувальний	Розробка екологічної політики, цілей і програм	1 місяць
Впровадження	Розробка документації, навчання персоналу	2 місяці
Оціночний	Внутрішній аудит, коригувальні дії	1 місяць
Загальна тривалість проєкту		6 місяців

Виконавці проєкту:

Проєкт реалізується із залученням зовнішньої консалтингової компанії System Management, що спеціалізується на впровадженні систем менеджменту ISO у промисловості;

Загальний бюджет проєкту становить 400 тис. грн, що відповідає середньоринковій вартості впровадження ISO 14001:2015 для підприємств нафтогазового сервісу. Витрати мають інвестиційний характер і спрямовані на довгострокове зниження екологічних і фінансових ризиків (див табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Бюджет проєкту [складено автором ]

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Консалтинговий супровід	180
Навчання персоналу	60
Розробка документації	40
Внутрішній аудит	30
Сертифікаційний аудит	90
Загальний бюджет проєкту	400

Фінансування проєкту впровадження системи екологічного менеджменту за стандартом ISO 14001:2015 у ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» передбачається здійснювати за рахунок коштів китайської материнської

компанії, що відповідає корпоративній практиці міжнародних груп компаній у сфері нафтогазового сервісу.

Материнська компанія зацікавлена у запровадженні єдиних стандартів екологічного та управлінського контролю на всіх дочірніх підприємствах групи, зокрема на території України. Надання фінансування на впровадження ISO 14001:2015 розглядається не як поточні витрати, а як стратегічні інвестиції у підвищення екологічної безпеки, зниження корпоративних ризиків та забезпечення відповідності діяльності підприємства міжнародним вимогам сталого розвитку.

Фінансування з боку материнської компанії дозволяє:

мінімізувати фінансове навантаження на операційну діяльність дочірнього підприємства;

забезпечити стабільне та своєчасне виконання всіх етапів проєкту;

гарантувати відповідність системи екологічного менеджменту внутрішнім корпоративним стандартам групи;

підвищити довіру з боку міжнародних партнерів і замовників.

У межах реалізації проєкту кошти материнської компанії спрямовуються на оплату консалтингових послуг, навчання персоналу, розробку внутрішньої документації, проведення внутрішніх і сертифікаційних аудитів. Контроль за цільовим використанням коштів здійснюється спільно фінансовими службами материнської компанії та ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн».

Такий підхід до фінансування відповідає принципам корпоративного управління міжнародних компаній і створює передумови для довгострокової сталості функціонування системи екологічного менеджменту на підприємстві.

Очікувані результати та сталість проєкту:

Реалізація проєкту дозволить:

зменшити екологічні ризики бурових і сервісних робіт;

забезпечити відповідність діяльності підприємства міжнародним екологічним вимогам;

підвищити інвестиційну та тендерну привабливість підприємства;

створити передумови для довгострокового сталого розвитку.

Стійкість проєкту забезпечується інтеграцією СЕМ у систему управління підприємством та застосуванням механізмів постійного вдосконалення.

Таким чином, проєкт впровадження системи екологічного менеджменту за стандартом ISO 14001:2015 у ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» є комплексним, стратегічно обґрунтованим та повністю відповідає вимогам міжнародних грантових програм, а також практичним завданням сталого розвитку підприємства.

### 3.3. Оцінка ефективності впровадження стандарту ISO 14001:2015 у практику ТОВ "Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн»

Оцінка ефективності впровадження системи екологічного менеджменту за стандартом ISO 14001:2015 є завершальним етапом реалізації проєкту та має на меті визначення результативності запроваджених заходів з екологічної, економічної та управлінської точок зору. Для підприємств нафтогазового сервісу, діяльність яких пов'язана з підвищеним рівнем екологічних ризиків, ефективність СЕМ доцільно оцінювати не лише через фінансові показники, а й через зниження ризиків, підвищення відповідності законодавчим вимогам та покращення репутаційних характеристик.

З огляду на те, що впровадження ISO 14001:2015 на ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» здійснюється за рахунок фінансування материнської компанії в межах ESG-стратегії групи, оцінка ефективності проєкту базується на комплексному підході, який поєднує кількісні та якісні критерії.

Екологічна ефективність: впровадження стандарту ISO 14001:2015 проявляється насамперед у систематизації управління екологічними аспектами діяльності підприємства. Запровадження процедур ідентифікації суттєвих екологічних аспектів дозволяє зменшити ймовірність аварійних ситуацій, пов'язаних із витокami бурових розчинів, паливно-мастильних матеріалів та

утворенням небезпечних відходів.

Очікуваним результатом функціонування СЕМ є:  
зниження кількості екологічних інцидентів,  
підвищення рівня контролю за утворенням і поводженням з відходами,  
покращення відповідності діяльності підприємства вимогам  
природоохоронного законодавства.

Важливим показником екологічної ефективності є також підвищення рівня екологічної обізнаності персоналу, що зменшує вплив людського фактора на виникнення порушень.

Економічна ефективність: впровадження ISO 14001:2015 для ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» полягає передусім у зниженні непрямих витрат, пов'язаних з екологічними ризиками. До таких витрат належать штрафні санкції, витрати на ліквідацію наслідків аварій, простої обладнання та репутаційні втрати.

Для оцінки економічної ефективності впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015 у ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» доцільно застосувати підхід «витрати–ефект», де загальний ефект формується за рахунок зниження непрямих екологічно зумовлених витрат (ліквідація наслідків інцидентів, штрафи, понаднормові витрати ресурсів), а також за рахунок організаційних покращень (упорядкування процедур, контроль, аудит).

Загальна вартість впровадження СЕМ (консалтинг, навчання, документація, аудит і сертифікація) за проектом становить:  $C_0 = 400\ 000$  грн.

Очікуваний щорічний економічний ефект визначимо як суму трьох компонентів:

$$E = E_1 + E_2 + E_3 \quad (3.1)$$

, де  $E_1$  — економія від оптимізації поводження з відходами та матеріалами;  
 $E_2$  — економія від зменшення ризиків інцидентів і витрат на їх усунення;  
 $E_3$  — економія від зниження штрафних/регуляторних витрат (за наявності).

Оскільки фактичні витрати за  $E_2$ – $E_3$  можуть бути конфіденційними або нерегулярними, у роботі доцільно застосувати *сценарний підхід*

(консервативний/базовий/оптимістичний), який є прийнятним для проектних оцінок.

Сценарний підхід застосовується у проектному та стратегічному аналізі у випадках, коли точні величини економічного ефекту заздалегідь визначити неможливо, що є характерним для управлінських і екологічних проектів. У межах даної роботи річний економічний ефект формується за рахунок непрямих заощаджень, пов'язаних з упорядкуванням екологічної діяльності підприємства.

Консервативний сценарій ( $E = 120\,000$  грн/рік)

Консервативний сценарій передбачає мінімальний гарантований ефект від впровадження системи екологічного менеджменту без урахування суттєвих змін у виробничих процесах. Економічний ефект у цьому випадку формується виключно за рахунок:

- впорядкування екологічної документації;
- зниження витрат на усунення дрібних екологічних порушень;
- мінімізації ризику штрафних санкцій;
- кращого планування витрат на поводження з відходами.

Сума 120 тис. грн на рік є обережною оцінкою і відповідає 0,2–0,3% річних операційних витрат підприємства, що є типовим мінімальним ефектом для компаній сервісного нафтогазового сектору.

Базовий сценарій ( $E = 200\,000$  грн/рік)

Базовий сценарій відображає реалістичний рівень ефекту, який досягається за умови повноцінного функціонування СЕМ протягом року після сертифікації. Економічний ефект формується за рахунок:

- зменшення обсягів утворення відходів і витрат на їх утилізацію;
- скорочення витрат на ліквідацію екологічних інцидентів;
- підвищення дисципліни персоналу та дотримання процедур;
- зниження адміністративних витрат, пов'язаних з перевітками та приписами.

Річний ефект у 200 тис. грн відповідає приблизно 0,4–0,5% операційних витрат, що є типовим показником для підприємств, які впроваджують ISO 14001 без значних капіталовкладень. Приймаємо саме цей сценарій впровадження, так

як він є найбільш реалістичний і можливий навіть, без підписання нових договорів на капітальний ремонт чи буріння свердловин.

Оптимістичний сценарій ( $E = 300\ 000$  грн/рік)

Оптимістичний сценарій передбачає, що система екологічного менеджменту:

повністю інтегрована в систему управління підприємством;  
підтримується материнською компанією в межах ESG-стратегії;  
використовується як інструмент управління ризиками та витратами.

Економічний ефект у цьому випадку формується за рахунок:

суттєвого зменшення екологічних ризиків і простоїв;

оптимізації використання матеріалів і ресурсів;

уникнення значних штрафів та компенсацій;

покращення позицій у тендерах та контрактній діяльності (непрямий економічний ефект).

Сума 300 тис. грн на рік відповідає 0,6–0,7% операційних витрат, що є досяжним за умови активної управлінської підтримки та зрілої корпоративної культури. Будемо вважати, що оптимістичний сценарій буде застосовуватися у випадку підписання нових договорів на освоєння нових газових родовищ чи свердловин.

Строк окупності (Payback Period) визначається:

$$T = C_0 / E \quad (3.2)$$

, де  $T$  – строк окупності проекту, років;

$C_0$  – загальні витрати на впровадження системи екологічного менеджменту, грн;

$E$  – очікуваний щорічний економічний ефект від впровадження СЕМ, грн/рік. Тоді строк окупності становитиме:

$$T_1 = 400\ 000 / 120\ 000 = 3,33 \text{ року}$$

$$T_2 = 400\ 000 / 200\ 000 = 2,00 \text{ роки}$$

$$T_3 = 400\ 000 / 300\ 000 = 1,33 \text{ року.}$$

Отримані результати річного економічного ефекту та терміну окупності зображені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4.Сценарна оцінка окупності впровадження ISO 14001:2015

[складено і розраховано автором]

Показник	Консервативний	Базовий	Оптимістичний
Вартість впровадження, $C_0$ , грн	400 000	400 000	400 000
Річний економічний ефект, $E$ , грн/рік	120 000	200 000	300 000
Строк окупності, $T$ , років	3,33	2	1,33
Характеристика сценарію	Мінімальний ефект, досягається за рахунок упорядкування внутрішніх процедур та зниження окремих екологічно зумовлених витрат без розширення діяльності	Найбільш реалістичний сценарій, що забезпечується за рахунок системного управління екологічними аспектами та організаційних покращень без укладання нових договорів	Реалізується за умови підписання нових контрактів на буріння або освоєння газових родовищ, де наявність ISO 14001 є конкурентною перевагою
Оцінка доцільності	Мінімально допустимий рівень результативності	Оптимальне співвідношення ефекту та строку окупності	Стратегічна перспектива розвитку підприємства

Найбільш обґрунтованим і реалістичним для підприємства є базовий сценарій, за якого строк окупності проєкту становить 2 роки. Досягнення такого результату можливе без розширення масштабів діяльності та укладання нових контрактів, виключно за рахунок систематизації управління екологічними аспектами, підвищення контролю та зниження ризиків екологічних порушень.

Оптимістичний сценарій може розглядатися як стратегічна перспектива розвитку підприємства у разі залучення нових замовлень та участі у проєктах, де наявність сертифікованої системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015 є необхідною умовою або конкурентною перевагою. Загалом упровадження СЕМ створює передумови для підвищення екологічної, економічної та управлінської стійкості ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» у довгостроковій

перспективі.

З управлінської точки зору впровадження ISO 14001:2015 сприяє вдосконаленню системи корпоративного управління підприємства. Чіткий розподіл відповідальності за екологічні аспекти, формалізація процедур і регулярний внутрішній аудит підвищують дисципліну виконання управлінських рішень та прозорість діяльності.

У стратегічному вимірі система екологічного менеджменту забезпечує інтеграцію екологічних цілей у загальну стратегію розвитку підприємства та узгодження діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» з ESG-стратегією материнської компанії. Це підвищує інвестиційну привабливість підприємства та сприяє формуванню довгострокової стійкості бізнесу.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано проєкт впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 14001:2015 у ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн». Запропоновані заходи спрямовані на зниження екологічних ризиків, підвищення рівня екологічної безпеки виробничої діяльності та забезпечення відповідності підприємства сучасним вимогам сталого розвитку й ESG-стратегії корпоративної групи. У межах розділу також здійснено оцінку очікуваної ефективності впровадження системи з урахуванням економічних, екологічних і управлінських аспектів.

Обґрунтовано доцільність впровадження стандарту ISO 14001:2015 у діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн», що зумовлено специфікою нафтогазового сервісного сектору, високим рівнем екологічних ризиків, нестабільністю фінансових результатів та необхідністю підвищення керованості екологічних процесів. Впровадження СЕМ розглянуто як інструмент зниження операційних і регуляторних ризиків, а також як складову реалізації ESG-стратегії материнської компанії.

Розроблено проєкт впровадження системи екологічного менеджменту, який передбачає поетапну реалізацію заходів із визначення екологічних аспектів, розроблення внутрішньої документації, навчання персоналу, проведення внутрішнього аудиту та сертифікації. Визначено джерело фінансування проєкту за рахунок коштів материнської компанії в межах корпоративної ESG-стратегії, орієнтовну вартість впровадження та строки реалізації, що забезпечує практичну реалізованість запропонованих рішень.

Проведено оцінку ефективності впровадження ISO 14001:2015 на основі системи кількісних та якісних показників, а також сценарного аналізу економічного ефекту. Найбільш обґрунтованим і реалістичним для підприємства є базовий сценарій, за якого строк окупності проєкту становить 2 роки. Досягнення такого результату можливе без розширення масштабів діяльності та укладання нових контрактів, виключно за рахунок систематизації управління екологічними аспектами, підвищення контролю та зниження ризиків екологічних порушень.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено ряд наступних висновків.

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що система екологічного менеджменту є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством, яка забезпечує комплексний і превентивний підхід до управління екологічними аспектами діяльності. Її впровадження сприяє зниженню негативного впливу на довкілля, дотриманню вимог природоохоронного законодавства та інтеграції екологічних принципів у стратегічні й операційні управлінські процеси, що особливо актуально для підприємств нафтогазової галузі.

Дослідження процесу розробки міжнародних стандартів ISO показало, що стандарт ISO 14001:2015 сформований на основі міжнародного консенсусу та ґрунтується на принципах ризик-орієнтованого мислення, циклу постійного вдосконалення та інтеграції екологічного менеджменту в загальну систему управління підприємством. Застосування цього стандарту забезпечує структурованість екологічної діяльності, підвищує результативність управлінських рішень та створює методологічну основу для сталого розвитку організацій.

Аналіз світового досвіду впровадження стандарту ISO 14001 засвідчив, що його застосування є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та екологічної відповідальності підприємств у різних країнах світу. Виявлено, що успішність впровадження системи екологічного менеджменту залежить від рівня підтримки з боку керівництва, залученості персоналу та адаптації міжнародних вимог до національних і галузевих умов, що є важливим для подальшого практичного застосування стандарту на підприємствах України.

Проведений у розділі аналіз соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» показав, що підприємство здійснює

діяльність у сфері нафтогазового сервісу, яка характеризується високою залежністю від інвестиційної активності замовників, проектним характером робіт та циклічністю виробничих процесів. Такі умови зумовлюють нерівномірність завантаження виробничих потужностей, коливання чисельності персоналу та нестабільність обсягів реалізації, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Встановлено, що зовнішнє середовище функціонування посилює вимоги до екологічної відповідальності підприємств галузі та формує необхідність переходу до системних підходів управління екологічними аспектами.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн» за 2022–2024 роки засвідчив наявність нестійкого фінансового стану та підвищених фінансових ризиків. Показники фінансової стійкості та ліквідності мають суттєві відхилення від нормативних значень, що свідчить про критичну залежність підприємства від позикових коштів, недостатній рівень власного капіталу та обмежену платоспроможність. Разом із тим виявлено окремі позитивні тенденції, пов'язані зі зростанням оборотних активів і частковим поліпшенням показників швидкої ліквідності, що вказує на наявність потенціалу для стабілізації фінансового стану за умови вдосконалення системи управління ресурсами та відновлення портфеля проєктів.

Аналіз практики використання стандарту ISO 14001 у діяльності підприємства показав відсутність формалізованої системи екологічного менеджменту та наявність лише окремих, несистематизованих елементів екологічного управління, що реалізуються з метою виконання обов'язкових законодавчих вимог. Такий підхід не забезпечує повноцінного управління екологічними ризиками та не відповідає сучасним вимогам сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємств нафтогазового сервісу. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність розроблення та впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до стандарту ISO 14001:2015 як інструменту підвищення ефективності управління, зниження екологічних і фінансових ризиків та забезпечення довгострокового розвитку ТОВ «Дрегон Ойл

Технолоджіс Юкрейн».

Обґрунтовано доцільність впровадження стандарту ISO 14001:2015 у діяльність ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн», що зумовлено специфікою нафтогазового сервісного сектору, високим рівнем екологічних ризиків, нестабільністю фінансових результатів та необхідністю підвищення керованості екологічних процесів. Впровадження СЕМ розглянуто як інструмент зниження операційних і регуляторних ризиків, а також як складову реалізації ESG-стратегії материнської компанії.

Розроблено проєкт впровадження системи екологічного менеджменту, який передбачає поетапну реалізацію заходів із визначення екологічних аспектів, розроблення внутрішньої документації, навчання персоналу, проведення внутрішнього аудиту та сертифікації. Визначено джерело фінансування проєкту за рахунок коштів материнської компанії в межах корпоративної ESG-стратегії, орієнтовну вартість впровадження та строки реалізації, що забезпечує практичну реалізованість запропонованих рішень.

Проведено оцінку ефективності впровадження ISO 14001:2015 на основі системи кількісних та якісних показників, а також сценарного аналізу економічного ефекту. Найбільш обґрунтованим і реалістичним для підприємства є базовий сценарій, за якого строк окупності проєкту становить 2 роки. Досягнення такого результату можливе без розширення масштабів діяльності та укладання нових контрактів, виключно за рахунок систематизації управління екологічними аспектами, підвищення контролю та зниження ризиків екологічних порушень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 14001:2015 Environmental Management Systems — Requirements with Guidance for Use. – Geneva : International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>
2. ISO 14004:2016 Environmental Management Systems — General Guidelines on Implementation. – Geneva : International Organization for Standardization, 2016 . URL: <https://www.iso.org/standard/60855.html>
3. ISO 19011:2018 Guidelines for Auditing Management Systems. – Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/70017.html>
4. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=63535](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=63535)
5. ДСТУ ISO 14004:2016. Системи екологічного управління. Загальні настанови щодо впровадження. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2017. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=74766](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=74766)
6. ДСТУ 3008:2015. Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0261774-15>
7. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246774-15>
8. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
9. Про оцінку впливу на довкілля : Закон України // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19>
10. Про відходи : Закон України // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-%D0%B2%D1%80>

11. Андрусак Н. С. Екологічний менеджмент підприємств: теорія і практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.
12. Брижань І.А. Системи екологічного менеджменту: методологія та практика впровадження. Київ : КНЕУ, 2018. 284 с.
13. Кожушко Л. Ф. Екологічний менеджмент і аудит. Київ, 2017. 256 с.
14. Потай О. А. Управління екологічною безпекою підприємств. Харків, 2020. 298 с.
15. Максимів Л. І. Стандартизація та сертифікація систем екологічного менеджменту. Тернопіль : ТНТУ, 2018. 240 с.
16. Скрипчук П. І. Екологічний менеджмент і екологічна політика підприємств. Рівне, 2020. 310 с.
17. Чевганова В. Я. Екологічний менеджмент: теорія, методи, практика. Київ, 2018. 276 с.
18. Porter M. E., van der Linde C. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship // *Journal of Economic Perspectives*. 1995. Vol. 9, No. 4. P. 97118.
19. European Commission. Environmental Management Systems (EMAS) – Guidelines. – Brussels : European Commission, 2020.
20. World Bank Group. Environmental, Health, and Safety Guidelines for Onshore Oil and Gas Development. – Washington, DC : World Bank Group, 2019.
21. OECD. Environmental Management Systems and Corporate Performance. Paris : OECD Publishing, 2018.
22. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – New York : United Nations, 2015.
23. Global Reporting Initiative. Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards. Amsterdam : GRI, 2021.
24. ESG Reporting Guide. Environmental, Social and Governance Metrics. London, 2020. URL: <https://www.globalreporting.org>
25. Deloitte. ESG and Sustainability in Energy Sector. – London : Deloitte, 2021.
26. PwC. Integrating ESG into Business Strategy. London :

PricewaterhouseCoopers, 2020.

27. McKinsey & Company. Sustainability and Value Creation in Energy Companies. – New York : McKinsey & Company, 2019.
28. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-Focused Organization. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 416 p.
29. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2018. 432 с.
30. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. Київ, 2019. 512 с.
31. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств. Київ, 2020. 496 с.
32. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування. Дніпро, 2018. 368 с.
33. International Energy Agency. Oil and Gas Industry Outlook 2022. – Paris : IEA, 2022.
34. BP. Sustainability Report 2021 [Електронний ресурс]. London : BP, 2021. – URL : <https://www.bp.com> (дата звернення: 20.12.2025).
35. Shell. Sustainability Report 2021 [Електронний ресурс]. The Hague : Shell, 2021. URL :: <https://www.shell.com> (дата звернення: 20.12.2025).
36. Equinor. Sustainability Report 2022 [Електронний ресурс]. Stavanger : Equinor, 2022. URL :: <https://www.equinor.com/> (дата звернення: 20.12.2025).
37. API. Environmental Management in Oil and Gas Operations. Washington, DC : American Petroleum Institute, 2020.
38. ISO. Environmental Aspects and Impacts in Environmental Management Systems. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-aspects.html>
39. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані . URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.12.2025).
40. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Офіційні матеріали [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://mepr.gov.ua> (дата звернення: 20.12.2025).

41. World Economic Forum. ESG Metrics and Reporting. Geneva : World Economic Forum, 2021. URL: <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism>
42. KPMG. ESG Risk Management in Energy Sector. London : KPMG, 2020.
43. United Nations Environment Programme. Environmental Management Systems: A Guide for Organizations. – Nairobi : UNEP, 2019.
44. UN Global Compact. Guide to Corporate Sustainability. – New York : United Nations Global Compact, 2015.
45. IFC. Environmental and Social Management System Implementation Handbook. Washington, DC : International Finance Corporation, 2012.
46. GIZ. Environmental Management in Enterprises: Practical Guide. Bonn : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2018.
47. Хлобистов Є. В. Економічні інструменти екологічної політики Київ, 2017. 264 с.
48. Назаренко М. О. Впровадження стандартів ISO 14001 на підприємствах України. Харків, 2020. 302 с.
49. Лебедєва Н. В. Системи екологічного менеджменту в нафтогазовому комплексі України. Львів, 2021. 288 с.
50. Журавель В. С. Розробка проєкту впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) за стандартом ISO 14001 в контексті впровадження «зелених» технологій на нафто-газовидобувному підприємстві: *матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 79–80.*

# ДОДАТКИ