

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

Кваліфікаційна робота  
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Соціальні інновації та їх вплив на організаційну культуру сталого  
розвитку»

Виконав:

студент II курсу, групи 2МЕМо

Луб'янський Роман Іванович \_\_\_\_\_

Керівник:

к.е.н, доцент Глебова А.О. \_\_\_\_\_

Полтава – 2026

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Соціальні інновації: сутність, особливості та роль для організаційної культури.....	6
1.2. Процес впровадження соціальних інновацій у організаційну культуру сталого розвитку: етапи та їх характеристика.....	13
1.3. Світовий досвід впровадження та використання соціальних інновацій у організаційну культуру організації.....	22
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ АТ «УКНАФТА».....	27
2.1. Аналіз соціально-економічних умов функціонування АТ «Укрнафта».....	27
2.2. Діагностика фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта».....	36
2.3. Оцінювання практики формування та реалізації організаційної культури сталого розвитку АТ «Укрнафта» на основі соціальних інновацій.....	43
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЩОДО СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ АТ «УКРНАФТА».....	50
3.1. Заходи щодо стимулювання впровадження соціальних інновацій у практику управління кадровим потенціалом АТ «Укрнафта».....	50
3.2. Інтеграція екологічних ініціатив у стратегію розвитку сталого розвитку АТ «Укрнафта».....	56
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	64
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

У сучасних умовах глобальних соціально-економічних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів, посилення екологічних викликів і зростання суспільних очікувань щодо соціальної відповідальності підприємств концепція сталого розвитку набула статусу ключової парадигми стратегічного управління. Водночас реалізація принципів сталого розвитку дедалі більше залежить не лише від технологічних чи фінансових ресурсів, а й від якості організаційної культури, системи цінностей, норм поведінки та управлінських практик, що визначають щоденні рішення персоналу та керівництва.

Соціальні інновації, які охоплюють нові підходи до управління людським капіталом, організації праці, внутрішніх комунікацій, корпоративного навчання, інклюзії, добробуту працівників і взаємодії зі стейкхолдерами, перетворюються на важливий інструмент формування культури відповідального та довгостроково орієнтованого розвитку. Саме через механізми соціальних інновацій відбувається інституціоналізація принципів ESG, інтеграція цілей сталого розвитку ООН у корпоративні стратегії та трансформація традиційних моделей управління у більш адаптивні, відкриті та людиноцентричні.

Актуальність дослідження даної теми зумовлюється також змінами на ринку праці, загостренням проблем кадрового дефіциту, зростанням ролі поколінь Y та Z у структурі зайнятості, а також підвищенням значущості нематеріальних чинників мотивації, таких як організаційна справедливість, безпека, можливості розвитку та участь у прийнятті рішень. За цих умов організаційна культура стає не лише елементом внутрішнього середовища підприємства, а стратегічним активом, що безпосередньо впливає на інноваційну спроможність, продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії.

Крім того, в умовах воєнних ризиків, соціальної нестабільності та необхідності післякризового відновлення економіки для підприємств, зокрема

у високоризикових і ресурсомістких галузях, соціальні інновації виконують функцію інструмента зниження соціальної напруги, збереження людського капіталу та підвищення довіри між роботодавцем, працівниками та суспільством. Це надає дослідженню додаткової практичної значущості, оскільки результати можуть бути використані для розроблення прикладних моделей трансформації організаційної культури відповідно до принципів сталого розвитку.

Отже, тема соціальних інновацій та їх впливу на організаційну культуру сталого розвитку є актуальною як у теоретичному, так і в прикладному вимірах, оскільки поєднує сучасні наукові підходи до управління, вимоги глобального сталого розвитку та реальні потреби підприємств у формуванні ефективного, відповідального й адаптивного внутрішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу використання соціальних інновацій АТ «Укрнафта» у процесі формування організаційної культури сталого розвитку та розробка заходів щодо впровадження світового досвіду у практику АТ «Укрнафта».

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

дослідження сутності соціальних інновацій їх особливостей та ролі для організаційної культури сталого розвитку;

визначити основні етапи процесу впровадження соціальних інновацій у організаційну культуру сталого розвитку;

дослідити приклади світового досвіду впровадження та використання соціальних інновацій у організаційну культуру організації;

здійснити аналіз соціально-економічних умов функціонування АТ «Укрнафта»;

провести діагностику фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта»;

оцінити практику формування та реалізації організаційної культури сталого розвитку АТ «Укрнафта» на основі соціальних інновацій;

визначити заходи щодо стимулювання впровадження соціальних інновацій у практику управління кадровим потенціалом АТ «Укрнафта»;

запропонувати інтеграцію екологічних ініціатив у стратегію розвитку сталого розвитку АТ «Укрнафта»

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження роботи є процес реалізації соціальних інновацій АТ «Укрнафта» в організаційній культурі.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти процесу реалізації соціальних інновацій АТ «Укрнафта» в організаційній культурі у контексті сталого розвитку.

Оснoву дослідження склали матеріали щорічної звітності АТ «Укрнафта» за період 2022-2024 років. Під час написання роботи було використано корпоративні загальнодоступні документи компанії: Кодекс корпоративної етики ПАТ «Укрнафта», Єдина політика управління ПАТ «Укрнафта», Статут ПАТ «Укрнафта». При розрахунках фінансово-економічних показників використовувалися форми бухгалтерської звітності, а саме: форма №1 «Баланс» за 2022-2024 р.р. і форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024 р.р.

При дослідженні використовувався метод статистичного і фінансово-економічного аналізу, метод спостереження, а також графічний метод. Основні положення та результати дослідження щодо впливу соціальних інновацій на організаційну культуру сталого розвитку в нафтогазовій промисловості пройшли апробацію на науково-практичній конференції.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези.

Луб'янський Р.І. Соціальні інновації та їх вплив на організаційну культуру сталого розвитку в нафтогазовій промисловості. «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (06 листопада 2025 р.). Полтава 2025. С. 85-86 [10].

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 95 сторінок. Робота містить – 5 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел – 51 найменування, додатків - 6.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Соціальні інновації: сутність, особливості та роль для організаційної культури

Сучасні умови функціонування української економіки характеризуються високим рівнем динамізму, невизначеністю зовнішнього середовища, необхідністю адаптації підприємств до глобальних викликів, пов'язаних із переходом до моделі сталого розвитку. Водночас зростає потреба у впровадженні інноваційних підходів, які забезпечують не лише економічну ефективність, але й соціальну відповідальність бізнесу, збереження довкілля та гармонійний розвиток суспільства. Одним із ключових інструментів таких перетворень виступають соціальні інновації, що поєднують технологічний прогрес із гуманістичними цінностями та сприяють формуванню нової організаційної культури. На відміну від традиційних інновацій, зосереджених переважно на прибутку, соціальні інновації спрямовані на створення спільної цінності, вирішуючи складні проблеми, такі як бідність, охорона здоров'я, освіта та екологічна стійкість.

У 2023 році Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй офіційно визнала внесок соціальних інновацій у сталий розвиток, підкресливши їхню актуальність у сучасному взаємопов'язаному світі [17]. Хоча «соціальні інновації» втілюють творчий дух вирішення соціальних проблем, у світі бізнесу ви часто зустрінете два ключові терміни: «соціальні інвестиції» та «Корпоративна соціальна відповідальність».

Соціальні інновації — це нові форми соціальної взаємодії, управлінських практик, комунікацій, партнерств і проєктів, спрямованих на вирішення соціальних проблем, підвищення якості життя та розвиток людського

потенціалу. Вони стають важливим чинником розвитку корпоративної культури підприємств, адже впливають на цінності, мотивацію персоналу, систему управління та репутацію організації. Вони стимулюють бізнес розробляти нові способи вирішення соціальних проблем — охорони здоров'я, освіти, зміни клімату тощо — безпосередньо в рамках своєї основної діяльності.

Як зазначила у своїй статті кандидат економічних наук О. О. Набатова: «соціальні інновації — це широке поняття, яке охоплює і природно-історичні зміни, що ламають традицію і відкривають шлях новому, і нові ідеї, що перебудовують суспільство, і проектну діяльність суб'єктів управління, яка створює нові цілі і структури. Соціальні інновації є одним з основних генераторів соціально зумовленого розвитку. Крім того, саме вони формують інноваційне середовище, що сприяє технологічним інноваціям, забезпечує їх дифузю, підвищення ефективності використання, зменшення інноваційних витрат та негативних побічних ефектів. Стійка залежність економіки від характеру соціальних відносин та інновацій в їх сфері властива і дуже гостро відчувається і в Україні»[13].

На відміну від соціальних інновацій, корпоративна соціальна відповідальність стосується зусиль компанії діяти етично, благодійно допомагаючи іншим, наприклад, у філантропії, волонтерстві, екологічній політиці та підтримці прав людини. Корпоративна соціальна відповідальність зазвичай зосереджується на чотирьох основних напрямках: благодійність та участь у житті громади; екологічна відповідальність; справедливе ставлення до співробітників та партнерів; чесні економічні практики.

Водночас корпоративна соціальна відповідальність не завжди передбачає глибинні структурні зміни у бізнес-моделі підприємства та може мати фрагментарний або епізодичний характер. На відміну від неї, соціальні інновації інтегруються у стратегічне управління компанією, стають складовою її довгострокової конкурентної стратегії та формують передумови для системного вирішення соціально значущих проблем. Соціальні інвестиції, своєю чергою, виступають фінансово-економічним механізмом підтримки

таких ініціатив, спрямованих на досягнення не лише соціального, а й вимірюваного економічного ефекту.

Таким чином, співвідношення соціальних інновацій, соціальних інвестицій та корпоративної соціальної відповідальності доцільно розглядати як взаємодоповнювальну систему інструментів сталого розвитку підприємства. Соціальні інновації забезпечують появу нових рішень і моделей взаємодії із суспільством, соціальні інвестиції створюють ресурсну базу для їх реалізації, а КСВ формує етичні та інституційні рамки відповідальної поведінки бізнесу.

Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнних викликів, трансформації ринків і зростання соціальної напруги, впровадження соціальних інновацій набуває особливого значення. Вони сприяють підвищенню довіри з боку стейкхолдерів, зміцненню репутаційного капіталу, розвитку людського потенціалу та формуванню стійкої організаційної культури, орієнтованої на партнерство, інклюзивність і довгострокову цінність. У цьому контексті соціальні інновації доцільно розглядати не як допоміжний елемент діяльності підприємства, а як один із ключових чинників його адаптивності, інноваційної спроможності та конкурентоспроможності у сучасній економіці. Таким чином, ми пропонуємо авторське визначення поняття «соціальні інновації» - це креативні та системно організовані ідеї, управлінські рішення й практичні заходи, інтегровані у діяльність підприємств і соціальних інститутів, які спрямовані на подолання як традиційних, так і нових соціальних викликів, приймаються та впроваджуються відповідними соціальними групами, створюють спільну соціально-економічну цінність, сприяють загальному благу, підвищенню якості життя населення, розвитку людського потенціалу та зміцненню адаптивності й конкурентоспроможності організацій у контексті сталого розвитку.

Соціальні інновації мають сильний нормативний характер і є виразом свідомого вивчення етичних принципів та соціальних потреб. З цієї причини соціальні системи, мережі та відносини повинні бути більш інтенсивно розглянуті в процесі інновацій. Менеджери з інновацій, які прагнуть

створювати соціальні інновації, тому повинні працювати з дуже специфічним компромісом, оскільки корпоративні соціальні інновації означають:

створення чогось нового, що сприяє комерційному успіху.

створення чогось нового, що має на меті мати соціальний вплив.

Таким чином, соціальні інновації характеризуються наступними особливостями (рис.1.1).

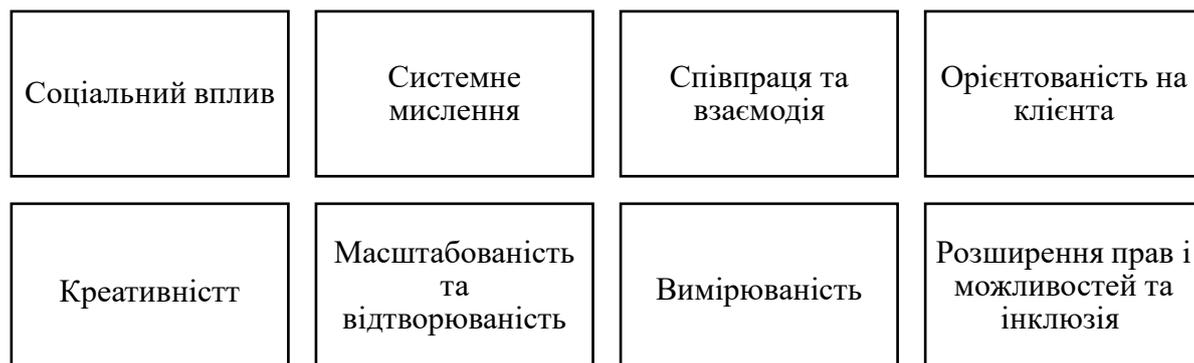


Рис.1.1. Особливості соціальних інновацій [складено автором на основі [1]]

**Соціальний вплив:** Соціальні інновації спрямовані на створення позитивного соціального впливу та вирішення нагальних соціальних проблем. Вони зосереджені на покращенні добробуту та якості життя окремих осіб та громад, особливо тих, хто маргіналізований або недостатньо забезпечений.

**Співпраця та спільне творення:** Соціальні інновації часто передбачають співпрацю та спільне творення між різними зацікавленими сторонами, включаючи окремих осіб, організації, громади, уряди та наукові кола. Спільне творення передбачає активне залучення бенефіціарів, кінцевих користувачів та інших зацікавлених сторін до процесу інновацій, забезпечення того, щоб їхні голоси були почуті, а їхні потреби були враховані. Воно визнає цінність колективної мудрості, досвіду та ресурсів у пошуку інноваційних рішень.

**Системне мислення:** Соціальні інновації використовують системний підхід до вирішення проблем, враховуючи взаємозв'язок соціальних, економічних та екологічних факторів. Вони спрямовані на виявлення та

усунення корінних причин соціальних проблем, а не лише на лікування їхніх симптомів.

**Емпатія та орієнтованість на користувача:** Соціальні інновації роблять сильний акцент на розумінні потреб, прагнень та поглядів людей, яких торкаються соціальні проблеми. Вони передбачають глибоке почуття емпатії та впроваджують принципи дизайну, орієнтованого на користувача, для розробки рішень, які є актуальними, інклюзивними та значущими для цільових бенефіціарів.

**Креативність та інновації:** Соціальні інновації заохочують креативне та інноваційне мислення, щоб кинути виклик усталеним уявленням та розробляти нові підходи до соціальних проблем. Вони досліджують ідеї, методи, технології, бізнес-моделі або політичні рамки, які мають потенціал порушити існуючі системи та створити позитивні зміни.

**Масштабованість та відтворюваність:** Соціальні інновації шукають рішення, які можна масштабувати або відтворювати, щоб охопити ширше населення або вирішити подібні проблеми в різних контекстах. Вони спрямовані на створення стійких моделей, які можуть бути прийняті та адаптовані іншими для максимізації впливу.

**Вимірювані результати:** Ефективні соціальні інновації мають вимірювані результати та показники впливу. Ці показники допомагають оцінити успішність інновації у досягненні поставлених цілей.

**Розширення прав і можливостей та інклюзія:** Соціальні інновації спрямовані на розширення прав і можливостей вразливих груп населення, забезпечення їхньої активної участі в інноваційному процесі та отримання переваг від його результатів.

Ці характеристики разом визначають сутність соціальних інновацій, спрямовуючи їхній підхід та мислення на створення значущих та тривалих соціальних змін.

До соціальних інновацій у сучасних організаціях відносять наступне (рис.1.2).

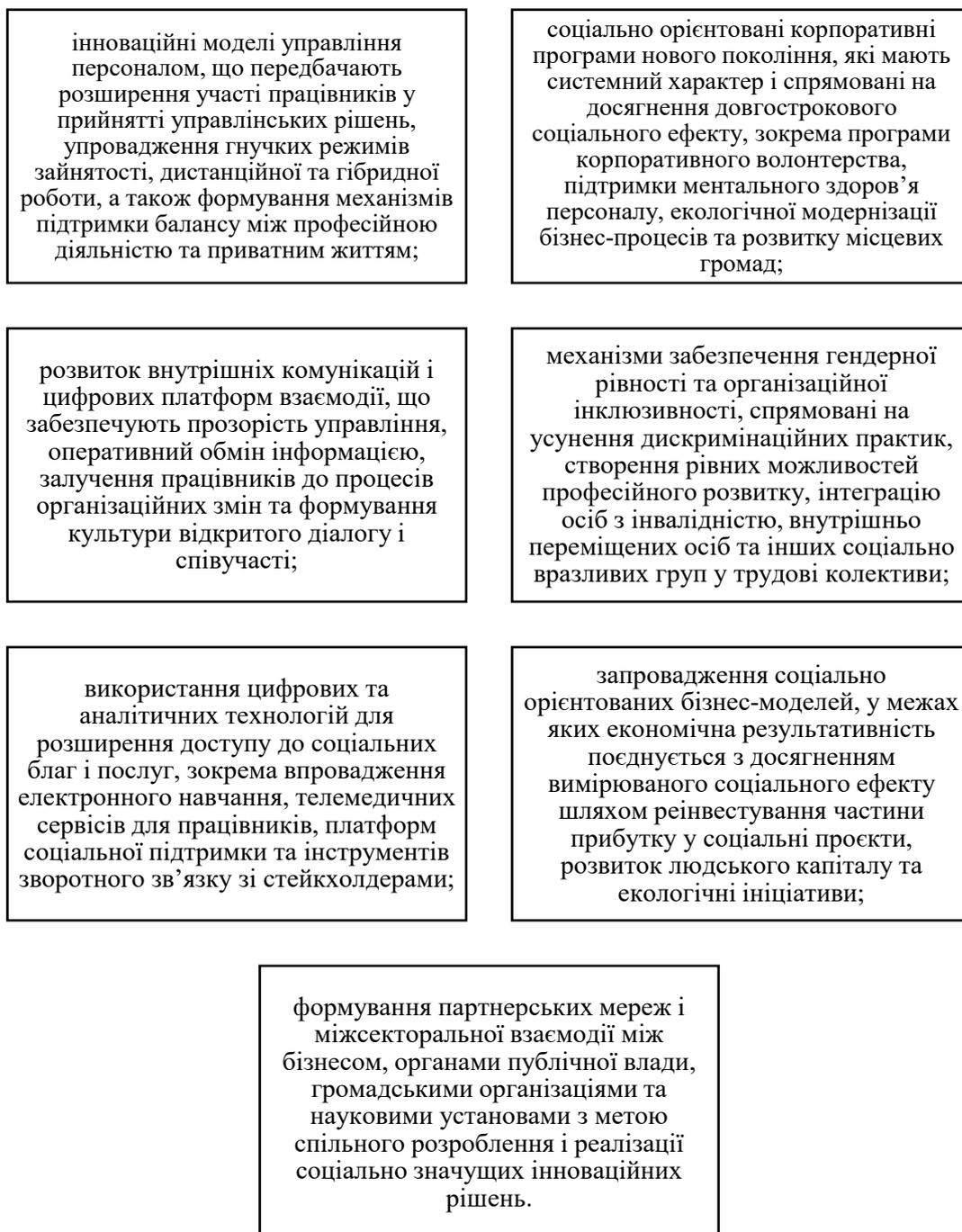


Рис.1.2. Основні види соціальних інновацій організації [складено автором на основі [13]]

Узагальнюючи, слід зазначити, що соціальні інновації в сучасних організаціях виходять за межі окремих управлінських інструментів або соціальних програм і набувають ознак комплексної системи трансформації корпоративної культури та бізнес-моделі. Їх впровадження сприяє підвищенню

рівня соціальної довіри, зміцненню репутаційного капіталу підприємств, зростанню залученості персоналу та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. В умовах структурних змін української економіки та зростання ролі соціального чинника у розвитку підприємств соціальні інновації обґрунтовано розглядаються як один із ключових інструментів забезпечення сталого та інклюзивного економічного зростання.

Соціальні інновації потребують формування гнучкої організаційної культури, відкритої до експериментування, постійного навчання та міжсуб'єктної взаємодії. Ефективність їх упровадження значною мірою визначається рівнем внутрішньої довіри, управлінською підтримкою інноваційних ініціатив і здатністю персоналу до професійного та особистісного саморозвитку (рис.1.3).

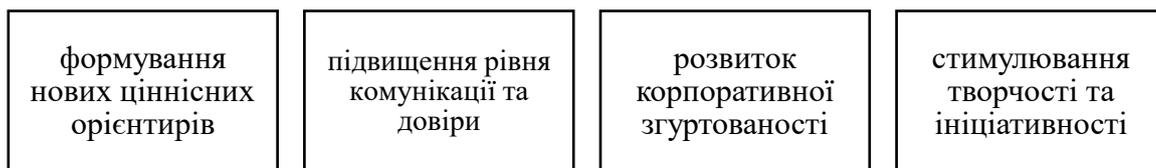


Рис. 1.3. Роль соціальних інновацій в організаційній культурі [складено автором на основі [13]]

Організаційна культура - це система спільних цінностей, норм і поведінкових моделей, яка визначає стиль управління, взаємовідносини у колективі та рівень залученості персоналу. Соціальні інновації безпосередньо впливають на її розвиток через:

формування нових ціннісних орієнтирів, заснованих на соціальній відповідальності, взаємоповазі та етичному лідерстві;

підвищення рівня комунікації та довіри між працівниками та керівництвом;

розвиток корпоративної згуртованості через участь у соціальних та екологічних проєктах;

стимулювання творчості та ініціативності як складових інноваційної поведінки;

зміцнення репутації організації на ринку праці та серед партнерів.

Таким чином, соціальні інновації виконують подвійну функцію: з одного боку, вони сприяють поліпшенню соціально-психологічного клімату в організації, а з іншого — формують стратегічний ресурс її довгострокового розвитку. Їх системне впровадження забезпечує поступовий перехід від ієрархічно орієнтованих моделей управління до партнерських форм взаємодії, заснованих на відкритості, колективній відповідальності та орієнтації на суспільну цінність.

У результаті організація набуває вищого рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища, зміцнює власну конкурентоспроможність і підвищує стійкість до соціально-економічних ризиків, що підтверджує визначальну роль соціальних інновацій у розвитку сучасних організацій у парадигмі сталого розвитку.

## 1.2. Процес впровадження соціальних інновацій у організаційну культуру сталого розвитку: етапи та їх характеристика

У сучасних умовах зростання соціально-економічної невизначеності, підвищення вимог до соціальної відповідальності бізнесу та поширення ESG-орієнтирів соціальні інновації дедалі частіше розглядаються не як окремі ініціативи, а як механізм системної трансформації організаційної культури у напрямі сталого розвитку. У цьому контексті соціальні інновації доцільно трактувати як комплексні та креативні ідеї, управлінські рішення й практичні заходи, що приймаються і реалізуються відповідними соціальними групами, мають вимірюваний соціальний ефект і спрямовані на створення спільної цінності та загального блага [28].

Важливо, що міжнародні дослідницькі програми з соціальних інновацій, зокрема SI-DRIVE, демонструють: соціальні інновації виникають і

реалізуються переважно у форматі міжсекторної взаємодії (держава – бізнес – громадянське суспільство – академічні кола) та мають чітко виражений мережевий характер. Результати глобального картографування SI-DRIVE (понад 1000 кейсів)[51] (рис.1.4) підкреслюють значущість залучення акторів (учасників процесу) різних секторів і підтверджують, що багато ініціатив мають багатосторонню партнерську конфігурацію.

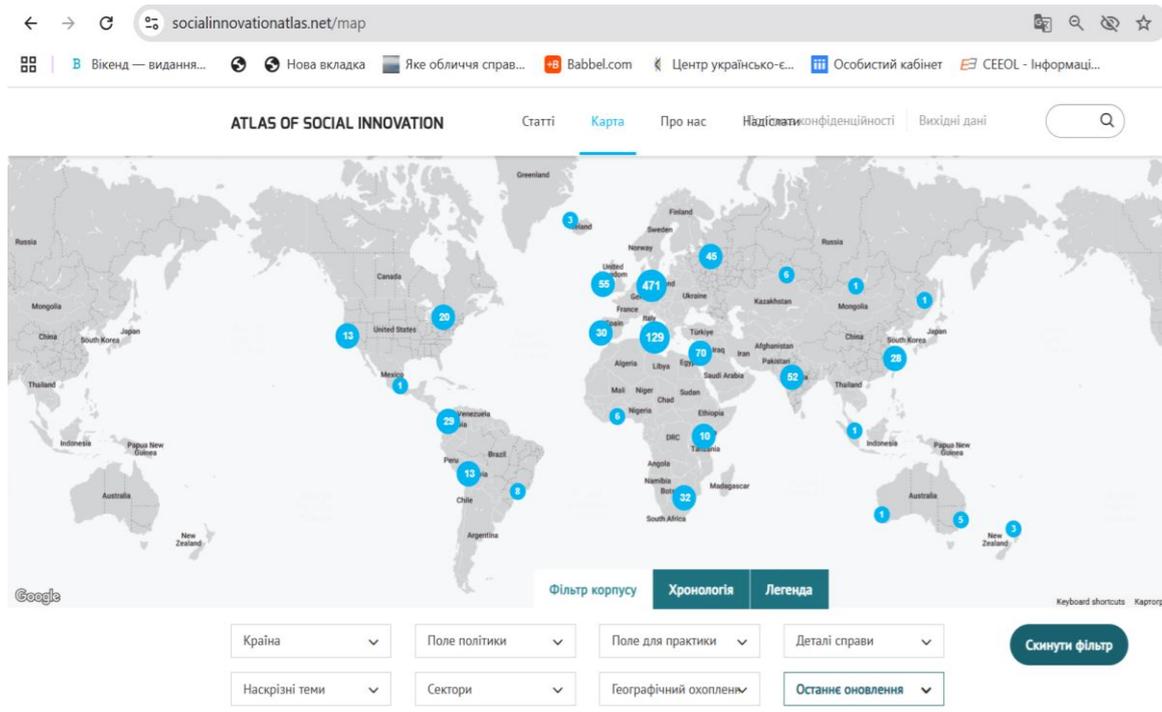


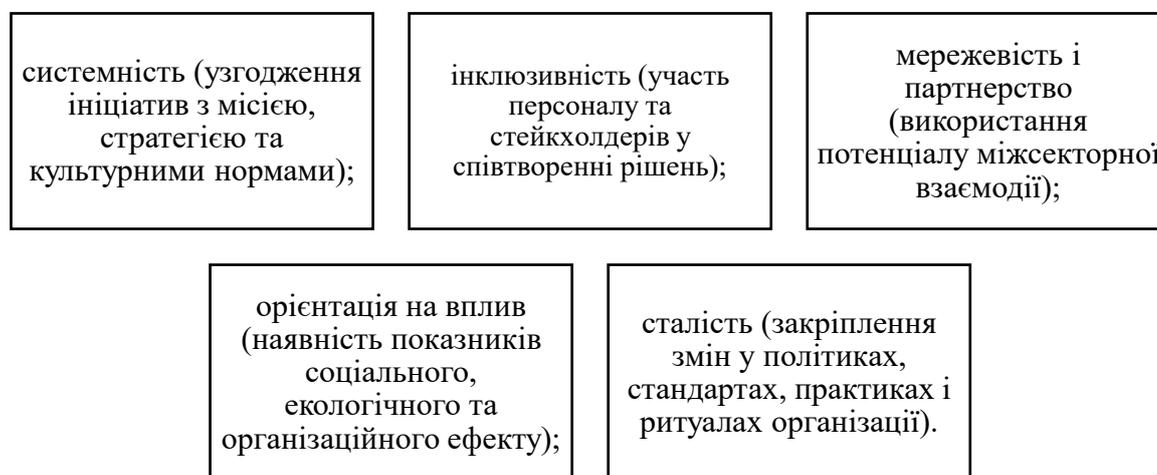
Рис.1.4. Атлас соціальних інновацій [51]

Соціальні інновації не зводяться лише до впровадження нових соціальних програм чи форм мотивації. Їх головна мета - трансформація корпоративного мислення, створення умов для розвитку відповідальної, інклюзивної та інноваційної поведінки персоналу.

Процес впровадження соціальних інновацій в організаційну культуру є складною системою дій, спрямованих на зміну цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик. Він передбачає інтеграцію соціально орієнтованих рішень у стратегічну діяльність підприємства з метою формування культури сталого розвитку, тобто, балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами.

Отже, процес впровадження соціальних інновацій у організаційну культуру сталого розвитку доцільно визначити як поетапну систему управлінських дій, спрямованих на перехід організації до моделей поведінки й управління, що підтримують баланс економічних, соціальних та екологічних цілей, забезпечують інклюзивність, участь стейкхолдерів, вимірюваність соціального впливу і сталість змін.

Процес впровадження соціальних інновацій в організаційну культуру характеризується такими базовими принципами (рис.1.5).



1.5. Основні принципи процесу впровадження соціальних інновацій в організаційну культуру [складено автором]

Підхід SI-DRIVE наголошує на важливості емпірично обґрунтованого аналізу соціальних інновацій, зокрема на потребі розглядати їх як відповідь на суспільні виклики, що вимагає кооперації та участі користувачів/бенефіціарів у розробленні й упровадженні рішень. У контексті завдання формування культури сталого розвитку у сучасних організаціях процес впровадження соціальних інновацій доцільно структурувати на п'ять взаємопов'язаних етапів: діагностика – стратегування – реалізація – моніторинг і оцінювання – інституціоналізація (закріплення) і розвиток (рис.1.6). Процес впровадження

соціальних інновацій в організаційну культуру можна умовно поділити на п'ять основних етапів. Охарактеризуймо етапи.



Рис.1.6. Основні етапи впровадження соціальних інновацій в організаційну культуру [складено автором на основі [38-41]]

Етап 1. Діагностика стану організаційної культури та готовності до соціальних інновацій.

На цьому етапі здійснюється аналіз поточного стану корпоративної культури, соціального клімату, системи цінностей і поведінкових норм.

Основні завдання: виявлення проблемних зон у сфері соціальної взаємодії, визначення рівня довіри, лояльності та мотивації персоналу, оцінка готовності колективу до інноваційних змін.

У практичному вимірі діагностика може включати опитування, фокус-групи, аналіз кадрових показників (плинність, залученість), аудит внутрішніх політик та процедур, аналіз скарг/конфліктів, а також оцінку «соціального капіталу» організації. Логіка такого підходу корелює з настановами щодо індикаторів соціальних інновацій, які розроблялися у рамках досліджень вимірювання соціальної інноваційної спроможності (зокрема RESINDEX) і підкреслювали важливість розрізнення потенційної та реалізованої спроможності до соціальних інновацій[40].

Результатом етапу є формування профілю організаційної культури та карта проблем/можливостей, що слугує основою для постановки цілей і дизайну соціально-інноваційного портфеля.

Етап 2. Формування стратегії соціальних інновацій і культурної трансформації

На основі діагностики визначаються стратегічні цілі та пріоритети соціальних інновацій, які узгоджуються з політикою сталого розвитку організації. Основні завдання даного етапу полягають у наступному: розробка цілей і принципів соціальних ініціатив, формування команди змін і визначення відповідальних осіб, планування ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, інформаційного).

На цьому етапі принципово важливо розмежувати соціальні інновації від суто фрагментарних благодійних практик: соціальні інновації повинні бути інтегровані у стратегічні контури управління та передбачати зміни у мисленні й поведінці організації, що відображається у її культурі та бізнес-моделі. Такий підхід узгоджується з висновками українських дослідників про те, що розвиток і поширення соціальних інновацій має розглядатися у контексті системних трансформацій і євроінтеграційних процесів, а також потребує інституційного й організаційного забезпечення [1].

Результат етапу: стратегія соціальних інновацій (або дорожня карта) з визначеними цілями, програмами, відповідальними, ресурсами, KPI та комунікаційним планом.

Етап 3. Реалізація соціально-інноваційних ініціатив і управління змінами

Цей етап передбачає практичне втілення запланованих заходів: впровадження нових моделей управління персоналом, розвиток корпоративного волонтерства, соціальних проєктів, програм навчання, удосконалення системи внутрішньої комунікації, підтримка ініціатив, що сприяють екологічній відповідальності та гендерній рівності.

Ключовим чинником успіху є участь персоналу, оскільки соціальні інновації за своєю природою є процесами співтворення: залучення працівників

підвищує легітимність змін, мінімізує опір і забезпечує перенос інновацій у повсякденні практики. Висновки SI-DRIVE щодо значущості міжсекторної кооперації та мережевого характеру соціальних інновацій можна адаптувати і до внутрішньоорганізаційного рівня: ефективні ініціативи потребують «внутрішніх мереж» та горизонтальної взаємодії між підрозділами [3].

Результат етапу: реалізовані пілоти та масштабовані програми, сформовані нові поведінкові патерни (ритуали, стандарти взаємодії, практики участі), накопичені дані для оцінювання.

#### Етап 4. Моніторинг, оцінювання та корекція соціальних інновацій

На цьому етапі проводиться вимірювання ефективності соціальних інновацій за допомогою якісних і кількісних показників: рівень задоволеності персоналу, зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення корпоративної лояльності, позитивні соціальні та екологічні результати. Регулярний моніторинг дає змогу виявити сильні та слабкі сторони впроваджених ініціатив і скоригувати їх відповідно до нових умов. Доречно використовувати підходи до індикаторів соціальних інновацій, розроблені в межах RESINDEX та споріднених досліджень, які підкреслюють необхідність оцінювати не лише результати, а й спроможність організації до соціальних інновацій (знання, мережі, управління, підтримка)[40].

Результат етапу: звіт з оцінюванням впливу, визначення «точок корекції», оновлення портфеля ініціатив і управлінських практик.

Етап 5. Закріплення результатів та інституціоналізація культури сталого розвитку.

Останній етап передбачає інтеграцію успішних соціальних інновацій у систему цінностей і щоденну практику організації. Основні завдання даного етапу включають: закріплення позитивних змін у корпоративних стандартах і політиках, підтримка постійного навчання персоналу, розвиток культури зворотного зв'язку та відкритого обговорення ідей, стимулювання лідерства та соціальної відповідальності.

Закріплення інновацій сприяє формуванню сталого типу організаційної культури, яка підтримує безперервне вдосконалення і соціальну адаптивність підприємства.

У площині екосистемного підходу інституціоналізація узгоджується з розумінням того, що соціальні інновації залежать від культурних норм та підтримувальних інфраструктур; саме вони «дозволяють або обмежують» соціальні інновації в довгостроковій перспективі[39].

Результат етапу: сформована організаційна культура сталого розвитку, де соціальні інновації стають елементом управлінського циклу та джерелом безперервного вдосконалення.

Таким чином, процес упровадження соціальних інновацій в організаційну культуру сталого розвитку доцільно розглядати як послідовний цикл управління змінами, що охоплює діагностику, стратегування, реалізацію ініціатив, оцінювання впливу та інституціоналізацію нових культурних норм. Теоретичні підходи українських і зарубіжних дослідників підкреслюють: соціальні інновації є мережевими, міжсекторними та ціннісно орієнтованими процесами, тому їх ефективність визначається не лише ресурсами, а й рівнем довіри, участі, відкритості до навчання й наявністю екосистемної підтримки[13].

Як зазначила Буй Ю. В.[1], асистент кафедри прикладної економіки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у своїй статті «Особливості поширення соціальних інновацій у соціально-економічних системах в умовах сталого (збалансованого) розвитку» дослідник Д. Доманський наголошує, що протягом десятиліть наукова робота у сфері соціальних інновацій переважно орієнтована на соціальну економіку та соціальне підприємництво як на основні теми. Це однобічне бачення не визнає інших ключових аспектів комплексної концепції соціальних інновацій, таких як соціальні інновації в державному секторі та роль економіки бізнесу, а також академічних кіл. У той же час, дослідження таких питань «як інституційні та соціальні мережі» та взаємодії між рівнями управління можуть працювати для

того, щоб дозволити або обмежити інновації на регіональному рівні є дуже важливими для розвитку дослідження сфери соціальних інновацій.

Емпіричні результати проекту SI-DRIVE показують, що в ініціюванні соціальних інновацій задіяні численні типи партнерів. Результати глобального картографування соціальних інновацій, проведеного в рамках проекту, свідчать, що економіка держави та бізнесу, а також громадянське суспільство беруть участь у ініціативах соціальних інновацій на більш-менш рівних умовах, а наука та дослідження незначну роль.

Таким чином, незважаючи на активізацію діяльності наукових кіл (університетів, дослідницьких центрів тощо) у сфері соціальних інновацій, ця сфера ще далека від збалансованої чотирьохсторонньої взаємодії. Потенціал наукових досліджень соціальних інновацій залишається в значній мірі невикористаним, особливо якщо порівнювати істотну роль наукового забезпечення для технологічних інновацій.

Науковці А. Унчета, Х. Кастро-Спіла та Х. Фронт [41] теж зазначають, що соціальні інновації не повинні розвиватися лише зі сторони соціальних підприємств або некомерційних організацій, дослідження соціальних інновацій доцільно проводити в чотирьох ключових регіональних напрямках: підприємства, університети, некомерційних організації і технологічні центри. Другий фактор, який необхідно враховувати стосується рівня впровадження соціальних інновацій (європейська, національна та / або регіональна державна політика).

Мікроаналіз свідчить про те, що дослідження соціальних інновацій на підприємствах є пріоритетним, оскільки враховуються соціальні інноваційні проекти, які розвивають різноманітність регіональних організацій як одиницю для аналізу. Автори виділяють категорію «управління» як нову конфігурацію відносин між державою, ринком і суспільством, де неформальні мережі набувають значення, констатують, що неформальні мережі мають суперечливий вплив на демократичні системи. З одного боку, вони спонукають громадянську та соціальну участь нової взаємодії, тим самим посилюючи роль

громадянського суспільства. З іншого боку, зміна режимів участі (від політичної участі до громадянської та соціальної участі послаблює інституційні структури, які консолідуються саме для прийняття рішень у громадських справах представницьких демократій. Тому надмірне значення автономних мереж громадянського суспільства для вирішення суспільних проблем може мати негативний вплив на роль держави та її політико-інституційної відповідальності за вирішення соціальних проблем.

Пріоритетним принципом у процесах генерування, продукування та поширення соціальних інновацій повинна стати реалізація державної політики, що буде направлена на впровадження соціально орієнтованої інноваційної моделі структурної перебудови вітчизняної економіки. Соціальні інновації можуть повністю залежати від економічних дотацій, частково або бути самоокупними, однак без відповідного рівня економічного розвитку регіону, впровадження окремих соціальних ініціатив буде просто неможливим, оскільки розвиток соціального потенціалу інноваційної діяльності залежатиме від формування регіональної системи законодавчого забезпечення пільгового кредитування для соціально орієнтованих організацій, розвитку науково-дослідних центрів, підприємницького сектору, технопарків, технополісів, інноваційних бізнес-інкубаторів, бізнес акселераторів, які є базовими складовими економічного розвитку регіону.

З позиції сталого (збалансованого) розвитку основний вектор інституційного забезпечення якісної зміни соціальної складової передбачає перш за все інноваційно-спрямовані та соціально-орієнтовані програми, які характеризуватимуться взаємодоповнюючою та взаємообумовленою інтеграцією бізнесу, влади, науки та громадянського суспільства що створюватиме «сприятливі» умови для генерування, продукування та поширення соціальних інновацій як на регіональному так і на загальнодержавному рівні[10].

У практичному вимірі реалізація такого процесу забезпечує перехід організації до культури, яка підтримує соціальну відповідальність,

інклюзивність, етичне лідерство та вимірюваний соціальний вплив, що підвищує адаптивність і стійкість підприємства у динамічному середовищі. Водночас інтеграція соціальних інновацій у культурну систему організації створює основу для довгострокових конкурентних переваг, оскільки формує людський капітал, зміцнює репутаційний ресурс і забезпечує узгодження економічних цілей із суспільними очікуваннями та принципами сталого розвитку.

### 1.3. Світовий досвід впровадження та використання соціальних інновацій у організаційну культуру організації

У XXI столітті соціальні інновації стали важливим елементом глобальної моделі сталого розвитку. Вони розглядаються не лише як інструмент вирішення соціальних проблем, а й як стратегічний ресурс формування організаційної культури, орієнтованої на цінності партнерства, довіри, відповідальності та інноваційності.

Розвинуті країни, передусім держави Європейського Союзу, США, Канада, Японія, Південна Корея - активно впроваджують соціальні інновації на рівні бізнесу, державних установ і громадських організацій. Світовий досвід свідчить, що ефективне застосування соціальних інновацій сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, зростанню залученості працівників і соціальної згуртованості колективів, формуванню позитивного іміджу організацій на ринку, сталому соціально-економічному розвитку суспільства.

У світовій практиці можна виділити кілька моделей впровадження соціальних інновацій, які безпосередньо впливають на формування організаційної культури:

1) Скандинавська модель (Швеція, Норвегія, Данія). Характеризується орієнтацією на соціальну рівність, співучасть і довіру в організаційних відносинах. Компанії активно підтримують партнерські відносини між

роботодавцем і працівниками, розвивають корпоративну демократію, системи колективного прийняття рішень.

Гарним прикладом є компанія Equinor (Норвегія), яка розвиває соціальні інновації через програми рівності, інклюзії та «зеленого переходу», формуючи культуру відповідальності перед майбутніми поколіннями. Це норвезька державна енергетична компанія, штаб-квартира якої розташована у Ставангері. Раніше відома як Statoil, компанія займається видобутком нафти та газу, а також розвиває відновлювані джерела енергії, зокрема вітрову. Вона є великим постачальником енергії для Європи та лідером у сфері офшорної вітроенергетики. Компанія була заснована у 1972 році для управління нафтогазовими ресурсами Норвегії. У 2007 році вона об'єдналася з Norsk Hydro, створивши StatoilHydro, а в 2018 році змінила назву на Equinor. Компанія ставить за мету стати провідною компанією в енергетичному переході, досягнувши нульових викидів до 2050 року.

2) Англо-американська модель використовується в США, Великій Британії, Канаді. Орієнтована на корпоративну соціальну відповідальність (CSR), розвиток волонтерства та корпоративного громадянства. Приклад: компанія Google впроваджує соціальні інновації через програми благополуччя працівників, гнучкі умови праці та відкриті платформи для ідей, що стимулюють інноваційне мислення та корпоративну лояльність.

3) Континентальна європейська модель розповсюджена у Німеччині, Франції, Нідерландах. Поєднує елементи соціальної відповідальності з державним регулюванням у сфері сталого розвитку. Активно впроваджує екологічні та соціальні програми, що інтегровані у корпоративну культуру через систему внутрішніх навчань та кодекс етичної поведінки.

4) Азійська модель притаманна Японії, Південній Кореї). Ґрунтується на принципах корпоративного патерналізму, колективізму та постійного вдосконалення. Приклад: компанія Toyota реалізує соціальні інновації через програми розвитку людського потенціалу, довічного навчання та безпечних

робочих місць, що сприяють формуванню культури лояльності та взаємної поваги.

Світові корпорації впроваджують соціальні інновації за допомогою комплексних інструментів (рис.1.7):

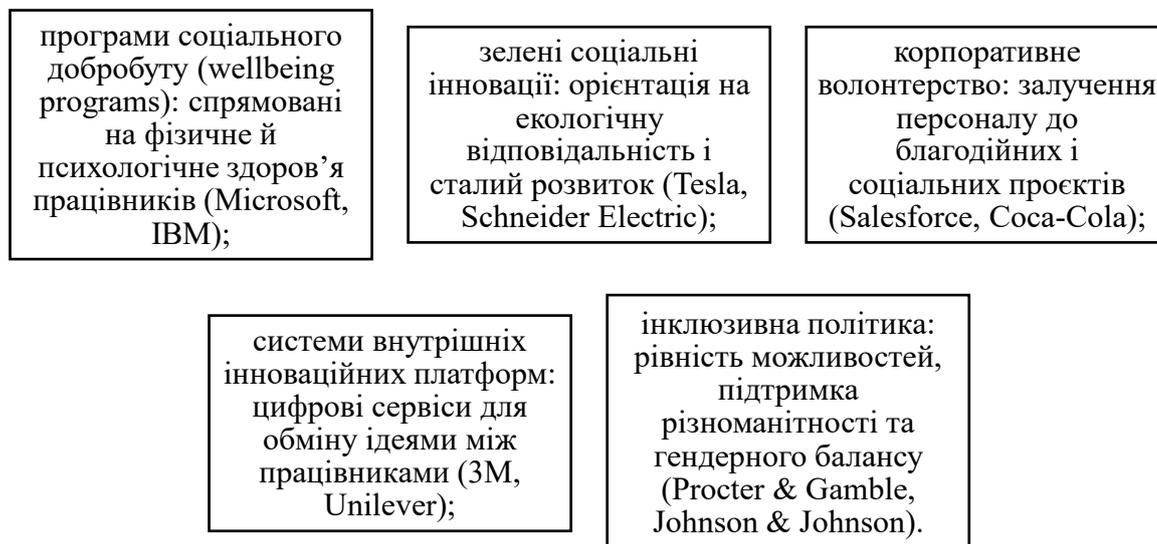


Рис.1.7. Основні інструменти впровадження соціальних інновацій у світовій практиці [складено автором на основі [11]]

Ці практики демонструють, що успішні соціальні інновації потребують не лише фінансових інвестицій, а передусім зміни корпоративної свідомості та системи управлінських цінностей. Соціальні інновації відіграють ключову роль у формуванні сучасної організаційної культури. Вони підсилюють почуття приналежності працівників до організації, сприяють розвитку комунікації та довіри між рівнями управління, стимулюють ініціативність, креативність і колективне лідерство, створюють атмосферу соціальної відповідальності та сталого мислення, формують позитивну корпоративну ідентичність, що підвищує репутацію компанії на ринку праці.

Отже, соціальні інновації стають своєрідним «мостом» між економічними цілями організації та потребами суспільства. Світовий досвід доводить, що впровадження соціальних інновацій є необхідною умовою формування сучасної, адаптивної й соціально відповідальної організаційної культури.

Успішні компанії інтегрують соціальні цінності у свої бізнес-моделі, що забезпечує їм стабільність, довіру стейкхолдерів і конкурентні переваги на глобальному ринку.

Для українських організацій, зокрема підприємств нафтогазової галузі, запозичення цього досвіду відкриває можливості підвищити соціальну ефективність, сформувати інноваційну корпоративну культуру та зміцнити позиції у сфері сталого розвитку.

### Висновки до розділу 1

Узагальнення результатів дослідження засвідчує, що соціальні інновації відіграють визначальну роль у формуванні сучасної організаційної культури підприємств нафтогазового сектору та виступають важливим чинником забезпечення їх сталого розвитку. Вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню мотивації працівників і розвитку їх інноваційного потенціалу. Як багатовимірне соціально-економічне явище, соціальні інновації поєднують економічну доцільність із соціальною цінністю та орієнтацією на довгостроковий позитивний вплив. Їх системне впровадження зумовлює трансформацію управлінських підходів, посилення внутрішньої довіри та зростання залученості персоналу до процесів організаційних змін. У результаті підприємства набувають вищого рівня адаптивності до зовнішніх викликів і формують стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного соціально-економічного середовища.

Процес впровадження соціальних інновацій в організаційну культуру в умовах ESG-орієнтирів доцільно розглядати як механізм системної трансформації цінностей, норм поведінки та управлінських практик у напрямі сталого розвитку. На відміну від фрагментарних соціальних програм, соціальні інновації спрямовані на зміну корпоративного мислення та формування відповідальної, інклюзивної й інноваційної поведінки персоналу, що забезпечує створення спільної цінності та вимірюваний соціальний ефект. Емпіричні

висновки SI-DRIVE підкреслюють мережевий і партнерський характер соціальних інновацій, що актуалізує залучення стейкхолдерів і міжсекторну взаємодію як умову результативності змін. Упровадження соціальних інновацій як поетапного циклу (діагностика – стратегування – реалізація – моніторинг і оцінювання – інституціоналізація) забезпечує сталість культурної трансформації та підвищує адаптивність і конкурентоспроможність організації.

Світовий досвід засвідчує, що соціальні інновації є ефективним інструментом формування сучасної організаційної культури лише за умови їх інтеграції у стратегічні та управлінські контури діяльності компаній. Порівняння скандинавської, англо-американської, континентальної європейської та азійської моделей показує, що їх результативність залежить від інституційного середовища, рівня довіри, участі персоналу та наявності стабільних економічних стимулів. Дослідження SI-DRIVE підтверджують мережевий і міжсекторний характер соціальних інновацій, що зумовлює ключову роль партнерств і залучення стейкхолдерів у процесах культурної трансформації. Для підприємств, зокрема нафтогазового сектору України, це означає необхідність не копіювання окремих практик, а формування власної моделі соціальних інновацій, узгодженої зі стратегією сталого розвитку та системою корпоративного управління.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ АТ «УКНАФТА»

#### 2.1. Аналіз соціально-економічних умов функціонування АТ «Укрнафта»

Соціально-економічні умови функціонування АТ «Укрнафта» визначають широкий комплекс факторів, що формують середовище діяльності підприємства та безпосередньо впливають на його стратегічні пріоритети, виробничу ефективність і фінансові результати.

У період 2022–2024 років компанія функціонувала в умовах глибоких трансформацій національної економіки, зумовлених воєнним станом, структурними змінами в енергетичному секторі, коливаннями світових цін на енергоносії та посиленням державного регулювання. Аналіз соціально-економічних умов дає змогу комплексно оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що визначають стійкість і конкурентоспроможність АТ «Укрнафта».

В АТ «Укрнафта» розроблена Єдина політика управління, затверджена наказом від 23.08.2024 №354[18].

Відповідно до неї АТ «Укрнафта» — провідна нафтогазова компанія, яка охоплює різні регіони України зі сходу на захід, поважає особливості та різноманітність кожного краю та об'єднує їх однією місією — найбільш ефективний видобуток та використання вуглеводневих запасів України для забезпечення балансу інтересів наших акціонерів, споживачів, працівників та держави.

Підтримання всіх процесів в АТ «Укрнафта» на рівні найвищих світових стандартів якості, екологічної безпеки, безпеки праці та вихід на цій основі на провідні ринкові позиції є стратегічною метою діяльності Товариства. Для досягнення цієї мети, за рішенням керівництва розроблена та впроваджена Інтегрована система управління (ІСУ) відповідно до вимог міжнародних

стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 29001:2020, ISO, ISO 45001:2018[54], яка об'єднує Підсистеми управління якістю, екологічного управління, управління охороною здоров'я та безпекою праці.

Інтегрована система управління спрямована на виконання вимог і очікувань замовників та інших зацікавлених сторін, застосовних вимог міжнародних стандартів і норм, чинного законодавства, постійне поліпшення всіх процесів, продукції та діяльності Товариства, результативне управління пов'язаними з ними екологічними аспектами, ризиками та можливостями.

У зв'язку із зазначеним вище керівництво АТ «Укрнафта» бере на себе зобов'язання підтримувати беззаперечну репутацію Товариства, як сучасного підприємства з менеджментом найвищого світового рівня. Забезпечувати результативне функціонування процесів ІСУ на основі аналізування та оцінювання ризиків і можливостей, пов'язаних з діяльністю Товариства, та його екологічних аспектів. Постійно аналізувати вимоги замовників та інших зацікавлених сторін і забезпечувати належні умови для їх виконання на найвищому рівні якості, екологічної безпеки, охорони здоров'я та безпеки праці. Виконувати застосовні вимоги міжнародних стандартів, норм та чинного законодавства, які регламентують діяльність Товариства. Підвищувати якість продукції та послуг, які постачаються та надаються Товариством, впроваджувати природоохоронні заходи та запобігати забрудненню довкілля. Забезпечувати всі процеси ІСУ компетентним персоналом, необхідними матеріальними та фінансовими ресурсами, впроваджувати сучасні методи керування процесами. Створювати, підтримувати та поліпшувати умови, спрямовані на зростання зацікавленості всього персоналу в ефективній діяльності Товариства.

Якщо аналізувати макроекономічні умови діяльності, що у 2022–2024 роках економіка України перебувала під значним впливом воєнних ризиків, що проявилось у скороченні виробничих потужностей, зниженні інвестиційної активності та переорієнтації державних фінансових потоків на оборонні потреби. Для нафтогазової галузі ці фактори стали критичними, оскільки

вимагали забезпечення енергетичної безпеки держави та стабільних поставок палива.

Попри негативні макроекономічні передумови, нафтовий сектор зберіг стратегічну важливість. Уряд України посилив підтримку вітчизняних добувних підприємств, зокрема шляхом дерегуляційних змін на ринку палива, стимулювання внутрішнього видобутку та оновлення системи податкових платежів у сфері користування надрами. Зростання світових цін на нафту у 2022–2023 роках частково компенсувало внутрішні ризики, сприяючи підвищенню доходів компанії.

Політичне середовище для АТ «Укрнафта» у 2022–2024 роках характеризувалося підвищеним рівнем державної участі в управлінні стратегічними підприємствами паливно-енергетичного комплексу. Передача корпоративного контролю державі у 2022 році зумовила фінансову стабілізацію компанії, підвищення рівня прозорості та реструктуризацію бізнес-процесів[18].

Реформування рентної системи у 2023 році [17], а також впровадження стимулюючих умов для інвестицій у видобуток стало важливим чинником покращення фінансових можливостей АТ «Укрнафта». Водночас підвищення контролю з боку державних органів вимагає від компанії більшої уваги до комплаєнсу, екологічних стандартів і прозорості корпоративного управління.

Соціальний контекст діяльності АТ «Укрнафта» визначається кількома ключовими тенденціями: скорочення робочої сили внаслідок міграції та мобілізації, що створює ризики дефіциту кваліфікованих кадрів у галузі; зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу, зокрема в частині екологічної безпеки, підтримки громад та інвестицій у соціальну інфраструктуру; підвищення цін на енергоносії, що безпосередньо впливає на добробут населення та формує громадську чутливість до цінової політики компанії.

У період 2022–2024 рр. компанія активно реалізує соціальні ініціативи: допомогу ЗСУ, підтримку громад, покращення умов праці. У внутрішньому

середовищі розвивається корпоративна культура взаємної підтримки, адаптована до кризових умов. Водночас кадрові втрати через мобілізацію та міграцію населення ускладнюють забезпечення стабільності трудових ресурсів.

Період 2022–2024 років характеризувався високою мінливістю світових цін на нафту, що позначалося на формуванні доходної частини компанії. Зростання цін у 2022–2023 роках сприяло збільшенню прибутковості, проте подальше їх зниження у 2024 році дещо стримало темпи розвитку. Тому доцільно провести SWOT-аналіз АТ «Укрнафта» (табл.2.1).

Таблиця 2.1.SWOT-аналіз АТ «Укрнафта» [складено автором]

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна підтримка стратегічних підприємств паливно-енергетичного комплексу.</li> <li>2. Стимулюючі податкові та рентні зміни для внутрішнього видобутку.</li> <li>3. Поступова інтеграція України до енергетичного ринку ЄС.</li> <li>4. Доступ до міжнародних програм відновлення та реконструкції енергетичної інфраструктури.</li> <li>5. Розвиток цифрових технологій у видобутку та збуті.</li> <li>6. Зростання ролі ESG-стандартів як умови залучення фінансування.</li> <li>7. Потенціал післявоєнного зростання попиту на енергоресурси.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тривала воєнна агресія РФ та ризики фізичного знищення інфраструктури.</li> <li>2. Порушення логістичних ланцюгів постачання палива й обладнання.</li> <li>3. Висока волатильність світових цін на нафту та газ.</li> <li>4. Дефіцит кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації та міграції.</li> <li>5. Посилення державного регулювання та адміністративного контролю.</li> <li>6. Зростання податкового навантаження та фіскальних ризиків.</li> <li>7. Висока конкуренція на роздрібному ринку пального.</li> <li>8. Підвищення екологічних вимог та витрат на декарбонізацію.</li> <li>9. Інфляція та зростання вартості ресурсів і енергоносіїв.</li> <li>10. Падіння платоспроможного попиту населення.</li> <li>11. Політична нестабільність і регуляторна непередбачуваність.</li> <li>12. Обмежений доступ до довгострокового інвестиційного капіталу.</li> </ol>
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічний статус державної компанії та підтримка уряду.</li> <li>2. Власна ресурсна база родовищ нафти й газу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень зношеності виробничих фондів.</li> <li>2. Значні капітальні потреби для модернізації свердловин.</li> </ol>

<p>3. Найбільша в Україні мережа автозаправних станцій.</p> <p>4. Впроваджена інтегрована система управління (ISO 9001, 14001, 45001 тощо).</p> <p>5. Досвід функціонування в кризових і трансформаційних умовах.</p> <p>6. Розвинена виробнича та логістична інфраструктура.</p> <p>7. Стабільні позиції на внутрішньому ринку пального.</p> <p>8. Активна цифровізація бізнес-процесів і виробництва.</p> <p>9. Реалізація соціальних програм та підтримка персоналу.</p> <p>10. Високий рівень репутаційного капіталу як національного виробника.</p> <p>11. Доступ до державних контрактів і стратегічних замовлень.</p>	<p>3. Залежність від державної регуляторної політики.</p> <p>4. Обмежені можливості для масштабних інвестицій.</p> <p>5. Висока енергоємність виробничих процесів.</p> <p>6. Недостатній рівень автоматизації окремих підрозділів.</p> <p>7. Кадрові втрати внаслідок війни.</p>
--	--

На основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Укрнафта» складемо матрицю (табл.2.2).

Таблиця 2.2. Матриця SWOT- аналізу АТ «Укрнафта» [складено і розраховано автором]

Можливості + Сильні сторони 8+8=16	Можливості + Слабкі сторони 8+6=14
Загрози + Сильні сторони 8+10=18	Загрози + Слабкі сторони 10+6=16

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що діяльність АТ «Укрнафта» у 2024 році здійснюється в умовах домінування зовнішніх загроз, пов'язаних насамперед із воєнними ризиками, макроекономічною нестабільністю, регуляторною невизначеністю та структурними трансформаціями енергетичного ринку. Водночас компанія володіє суттєвим внутрішнім потенціалом, сформованим за рахунок стратегічного статусу, наявності власної ресурсної бази, розвиненої інфраструктури, масштабної мережі збуту та впровадження міжнародних стандартів управління. Така конфігурація факторів зумовлює доцільність орієнтації не на експансивне зростання, а на стратегію утримання позицій, спрямовану на збереження ринкової частки, фінансової стійкості та операційної безперервності. Ключовими пріоритетами в цих

умовах виступають мінімізація ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів, підтримка критичної інфраструктури, кадрова стабілізація та адаптація до посилення ESG-вимог.

Основними конкурентами є компанії групи ДТЕК, «Укргазвидобування» (НАК «Нафтогаз України»), «Полтавська газонафтова компанія» приватні мережі АЗС (WOG, ОККО тощо). Перевагою АТ «Укрнафта» залишається наявність власної ресурсної бази та значної мережі АЗС, хоча їх модернізація потребує інвестицій. Тому використаємо модель п'яти сил конкуренції М. Портера щодо АТ «Укрнафта» (табл.2.3).

Таблиця 2.3. Ступінь інтенсивності конкуренції відповідно до моделі п'яти сил конкуренції М. Портера [складено автором ]

№ з/п	Показники		
	Сила конкуренції	Характеристика для АТ «Укрнафта»	Інтенсивність впливу
1	1. Загроза появи нових конкурентів	Вхід у нафтогазовидобувну галузь України вимагає значних капіталовкладень, наявності ліцензій, доступу до родовищ і технологій. Ринок є високорегульованим державою. Тому бар'єри входу — суттєві. Нові гравці можуть з'являтися лише у сфері сервісних послуг або торгівлі паливом, але не у видобутку.	Низька
2	2. Сила постачальників	Основними постачальниками є компанії, що забезпечують обладнання, бурові установки, реагенти, транспортні послуги. У період війни спостерігалися перебої в постачанні, зростання цін і дефіцит запчастин. Однак «Укрнафта» має власні сервісні потужності та довгострокові контракти, що частково знижує залежність.	Помірна
3	3. Сила споживачів (покупців)	Основними клієнтами є промислові підприємства, мережі АЗС, державні структури й кінцеві споживачі. Споживачі мають обмежені можливості впливати на ціноутворення, адже ціни на нафту і газ залежать від ринкових та регуляторних факторів. Проте конкуренція на роздрібному ринку пального стимулює підвищення якості сервісу та продукту.	Помірна
4	4. Загроза товарів-замінників	Альтернативні джерела енергії (біопаливо, електроенергія, водень) поступово розвиваються, але їхня частка на ринку України поки незначна. У короткостроковій перспективі замітники не становлять серйозної загрози, однак у довгостроковій — це потенційний виклик для всіх нафтогазових компаній.	Низька–помірна

5	5. Конкуренція між існуючими гравцями	Основними конкурентами є: «Укргазвидобування» (НАК «Нафтогаз України»), «ДТЕК Нафтогаз», «Полтавська газонафтова компанія» та кілька приватних операторів. Попри обмежену кількість учасників, боротьба за родовища, обсяги видобутку, якість палива та мережу збуту залишається інтенсивною. Війна зменшила обсяги інвестицій і виробництва, однак конкуренція за кінцевого споживача на ринку пального (через АЗС) є високою.	Висока
---	---------------------------------------	---	--------

Таким чином, результати аналізу за моделлю п'яти сил М. Портера свідчать, що конкурентне середовище АТ «Укрнафта» характеризується асиметричною структурою впливів, у якій домінуючою є висока інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями, особливо на роздрібному ринку нафтопродуктів. Загроза входу нових конкурентів у сегмент видобутку залишається низькою через значні капітальні, технологічні та регуляторні бар'єри, що формує відносну стабільність позицій компанії у стратегічно важливому секторі. Сила постачальників і споживачів оцінюється як помірна, що зумовлює необхідність активного управління контрактними відносинами, логістичними ризиками та якістю сервісу. Загроза товарів-замінників у короткостроковій перспективі не є критичною, проте в умовах глобального енергетичного переходу та посилення ESG-вимог набуває стратегічного значення у довгостроковому горизонті. У сукупності це означає, що АТ «Укрнафта» функціонує в умовах помірно-високого конкурентного тиску, де ключовими чинниками збереження та посилення конкурентних позицій є технологічна модернізація, підвищення операційної ефективності, розвиток мережі збуту та адаптація до структурних змін енергетичного ринку.

АТ «Укрнафта» володіє найбільшою в Україні мережею автозаправних станцій (понад 500 АЗС). Управління мережею здійснюється через окремий департамент комерційної діяльності. Виробничі підрозділи забезпечують стабільні поставки палива, а логістичні служби відповідають за транспортування та зберігання. Впроваджуються системи автоматизованого обліку запасів нафтопродуктів для зниження втрат та підвищення ефективності.

Технологічний розвиток є критичним фактором підвищення ефективності діяльності АТ «Укрнафта». Серед основних технологічних умов: значна зношеність фондового обладнання (до 70% у видобувному сегменті); потреба у модернізації свердловин, впровадженні технологій інтенсифікації видобутку, цифровізація бізнес-процесів, автоматизація контролю за виробництвом і збутом; екологічні технології очищення та утилізації відходів.

Поглиблення цифровізації полягає у впровадженні системи цифрового моніторингу свердловин (IoT-сенсори, SCADA-системи). Використання у Big Data та AI значно покращує прогнозування продуктивності свердловин і оптимізує процеси. Також не менш важливим є застосування блокчейн-рішення для прозорого контролю контрактів і закупівель. У 2022–2024 роках компанія активізувала інвестиції в ремонтно-сервісні роботи, оновлення технологічної бази та цифрові системи управління родовищами, що сприяло зростанню видобутку вуглеводнів.

Впровадження «зелених» технологій, що зменшують негативний вплив на довкілля - це основна частина корпоративної стратегії сталого розвитку. Цей процес включає розробку дорожньої карти декарбонізації виробництва, інвестиції у технології уловлювання та зберігання вуглецю (CCS), використання відновлювальної енергії для забезпечення частини внутрішніх виробничих процесів, активна участь у проєктах ESG (Environmental, Social, Governance) та звітуванні зі сталого розвитку. Поняття ESG вперше було чітко сформульоване у звіті ООН за 2004 рік під назвою "Who Cares Wins", який закликав бізнес-лідерів, інвесторів інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські принципи у свої бізнес-моделі для довгострокового успіху.

Цей звіт став ключовою точкою для розвитку концепції ESG, оскільки заклав основу для ширшого впровадження сталого інвестування, що згодом отримало глобальне визнання. З розвитком концепції ESG з'явилися і критики, які звинувачують її в обмеженні потенціалу бізнесу та відкидають як одну з стратегій ведення власної справи. Тож зрілість ESG і ступінь його впровадження відрізняються залежно від регіону. Наприклад, у країнах Західної

Європи ESG давно став невід'ємною частиною бізнес-стратегій, тоді як в Україні цей підхід лише починає набирати обертів [28].

АТ «Укрнафта» функціонує під впливом таких ключових ризиків: воєнна агресія РФ і пов'язані інфраструктурні загрози, цінова нестабільність на світових ринках нафти й газу, кадровий дефіцит та міграція трудових ресурсів, високі податкові навантаження та регуляторна невизначеність, екологічні вимоги ЄС, що потребують дорогих модернізацій. Воєнні ризики спричинили пошкодження транспортної та енергетичної інфраструктури, що підвищило логістичні витрати та ускладнило забезпечення стабільних поставок палива у низці регіонів. Проте значна роль держави, наявність власної ресурсної бази та стратегічний статус підприємства сприяють зменшенню частини ризиків.

Соціально-економічні умови функціонування АТ «Укрнафта» у 2022–2024 роках характеризуються складною сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, що водночас створюють як виклики, так і можливості для розвитку. З одного боку, компанія працює в умовах воєнних ризиків, регуляторних змін, дефіциту кадрів і високої інфраструктурної вразливості. З іншого - зберігає стратегічний статус, отримує підтримку держави, адаптує бізнес-процеси до нових економічних реалій та нарощує інноваційну активність.

Розуміння соціально-економічних умов дозволяє адекватно оцінити позицію АТ «Укрнафта» на ринку, сформуванню ефективну стратегію розвитку та забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства в середньостроковій перспективі.

## 2.2. Діагностика фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта»

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Укрнафта» полягає у можливості всебічно оцінити ефективність діяльності підприємства в умовах економічних викликів, ринкових змін та трансформацій енергетичного сектору України.

По-перше, аналіз цих показників дозволяє виявити тенденції розвитку компанії, зокрема динаміку доходів, прибутковості, рентабельності, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

По-друге, вивчення фінансово-економічних показників за трирічний період дає змогу встановити вплив зовнішніх факторів, таких як воєнний стан, коливання цін на нафту, зміни у податковому та регуляторному середовищі, на результати господарської діяльності.

По-третє, результати даного аналізу є основою для прийняття управлінських рішень: планування виробництва, інвестицій, політики витрат, кадрової стратегії та підвищення ефективності фінансового управління.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких основних завдань: дослідити динаміку основних фінансових показників; оцінити ефективність використання виробничого, трудового та фінансового потенціалу; визначити рівень прибутковості, платоспроможності та фінансової стабільності компанії; проаналізувати фактори, що впливають на зміну доходів, витрат та чистого прибутку.

За допомогою даних відображених у таблиці 2.4 проаналізуємо фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрнафта» за період 2022-2024 років. У 2024 році АТ «Укрнафта» суттєво наростило масштаб капіталу. Середня вартість сукупного капіталу зросла до 74 804 191,0 (проти 44 222 714,5 у 2022 році та 53 451 107,5 у 2023 році). Абсолютний приріст до 2022 року становив +30 581 476,5 (темп приросту +69,2%), до 2023 року — +21 353 083,5 (+39,9%).

Таблиця 2.4. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства АТ «УКРНАФТА» за 2022 -

2024рр.[складено і розраховано автором ]

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення від 2024 року				
		2022	2023	2024	2022		2023		
					абсолютне	Темп приросту, %	абсолютне	Темп приросту, %	
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1 Середня вартість сукупного капіталу	тис.грн.	44222714,5	53451107,5	74804191,0	30581476,5	69,2	21353083,5	39,9	
1.2 Середня вартість власного капіталу	тис.грн.	14157691,0	20162557,0	39709540,5	25551849,5	180,5	19546983,5	96,9	
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	17950452,0	16989535,0	22233494,5	4283042,5	23,9	5243959,5	30,9	
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис.грн.	248987,5	251900,0	419280,0	170292,5	68,4	167380,0	66,4	
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис.грн.	13905550,5	26129600,5	39909827,5	26004277,0	187,0	13780227,0	52,7	
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	19160	18332	18926	-234	-1,2	594	3,24	
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	40873012,0	95169397,0	105199240,0	64326228,0	157,4	10029843,0	10,5	
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	17278951,0	44684808,0	78816616,0	66537665,0	356,0	34131808,0	76,4	
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	46530114,0	70479183,0	91644582,0	45114468,0	96,9	21165399,0	30,0	
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	4493030,0	6379195,0	8791798,0	4298768,0	95,7	2412603,0	37,8	

3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	19541,71	28998,45	38711,28	19169,57	98,1	9712,83	33,5
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	23594061,0	50484589,0	26382624,0	2788563,0	11,8	- 24101965,0	-47,7
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-4112924,0	27586113,0	17280151,0	9054303,0	420,0	- 10305962,0	-37,4
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-5121909,0	29240388,0	19793519,0	9549701,0	386,4	-9446869,0	-32,3
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-4484705,0	23598171,0	16428633,0	7459223,0	366,3	- 7169538,00	-30,3
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	901,8	2437,5	4164,5	3262,7	361,8	1727,0	70,9
5.2. Фондовіддача	грн./ грн.	0,96	2,63	3,5	2,54	264,6	0,87	33,1
5.3. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороту	2,9	3,6	2,6	-0,3	-10,3	-1,0	-27,8
5.4. Середній період обороту оборотних засобів	дні	124	100	138	14	11,3	38	38,0
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-11,6	54,7	26,5	3,3	228	-28,2	-51,6
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-31,6	117,0	41,4	82,8	131,0	-75,6	-64,6
6.3. Рентабельність продукції	%	-8,8	39,1	21,9	30,7	248,9	-17,2	-43,9

Це свідчить про розширення фінансово-економічної бази діяльності та/або суттєве зростання активів і операційного масштабу.

Особливо показовим є зростання середньої вартості власного капіталу, який у 2024 році досяг 39 709 540,5, що на +25 551 849,5 більше, ніж у 2022 році (+180,5%), і на +19 546 983,5 більше, ніж у 2023 році (+96,9%). Така динаміка означає істотне посилення капіталізації підприємства та потенційне зниження відносної залежності від залучених ресурсів. Водночас, приріст власного капіталу вимагає підкріплення високою результативністю та стабільною прибутковістю, адже саме прибуток і якість управління витратами визначають віддачу на розширену капітальну базу.

У 2024 році відбулося зростання виробничого потенціалу через збільшення середньорічної вартості основних засобів до 22 233 494,5 (проти 17 950 452,0 у 2022 та 16 989 535,0 у 2023). Приріст становив +4 283 042,5 до 2022 року (+23,9%) і +5 243 959,5 до 2023 року (+30,9%). Це може відобразити модернізацію/відновлення матеріально-технічної бази, інвестиції в інфраструктуру, обладнання, логістику або виробничі потужності.

Паралельно зросла середньорічна вартість нематеріальних активів до 419 280,0 (проти 248 987,5 у 2022 та 251 900,0 у 2023), тобто на +68,4% і +66,4% відповідно. Такий приріст може вказувати на активізацію цифровізації, придбання програмних продуктів, ліцензій, ІТ-рішень, що є важливою передумовою підвищення керованості операцій і прозорості процесів.

Найбільш суттєво зросли середні залишки оборотних засобів: у 2024 році вони становили 39 909 827,5, що на +26 004 277,0 більше, ніж у 2022 році (+187,0%), та на +13 780 227,0 більше, ніж у 2023 році (+52,7%). З одного боку, це створює ресурс для масштабування діяльності (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, аванси), з іншого — збільшує потребу в ефективному управлінні оборотним капіталом, адже надмірне «зв'язування» коштів в обороті знижує швидкість їх повернення та може негативно впливати на показники рентабельності.

Чисельність персоналу у 2024 році становила 18 926 осіб, що менше за 2022 рік (-234 особи; -1,2%) і більше за 2023 рік (+594 особи; +3,24%). Це свідчить про відносну стабілізацію кадрового потенціалу: після скорочення у 2023 році підприємство частково відновило чисельність у 2024 році, імовірно, для підтримки зростання обсягів реалізації та операційного навантаження.

У 2024 році компанія суттєво збільшила чистий дохід (виручку) до 105 199 240,0, що на +64 326 228,0 більше, ніж у 2022 році (+157,4%), та на +10 029 843,0 більше, ніж у 2023 році (+10,5%). Отже, 2024 рік закріпив досягнутий у 2023 році високий рівень реалізації, але темп приросту виручки істотно сповільнився порівняно зі стрибком 2023 року відносно 2022.

Показник обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) у 2024 році зріс до 78 816 616,0, що в рази вище рівня 2022 року (+66 537 665,0; +356,0%) і суттєво вище 2023 року (+34 131 808,0; +76,4%). Це означає розширення фактичних фізичних/вартісних обсягів реалізації та зміцнення позицій за рахунок ринкової присутності, мережі збуту або контрактної бази. Разом з тим операційні витрати у 2024 році збільшилися до 91 644 582,0: приріст до 2022 року — +45 114 468,0 (+96,9%), до 2023 року — +21 165 399,0 (+30,0%). Слід зазначити, що у 2024 році витрати зростали швидше, ніж виручка (30,0% проти 10,5% до 2023 року), що закономірно призвело до зниження показників прибутковості та рентабельності.

Фонд оплати праці у 2024 році становив 8 791 798,0 (приріст +95,7% до 2022 та +37,8% до 2023), а середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла до 38 711,28 (майже вдвічі до 2022: +98,1%, та на +33,5% до 2023). Це свідчить про суттєве підвищення вартості трудового ресурсу — фактор, який, з одного боку, підтримує кадрову стійкість, а з іншого — підсилює тиск на собівартість і потребує компенсування через підвищення продуктивності та ефективності процесів.

У 2024 році валовий прибуток становив 26 382 624,0, що більше рівня 2022 року на +2 788 563,0 (+11,8%), але суттєво менше 2023 року на -24 101 965,0 (-47,7%). Таким чином, хоча підприємство втримало позитивний

валовий результат, відбулося різке зниження валової маржі у порівнянні з 2023 роком, що може бути наслідком зміни цінової кон'юнктури, структури реалізації, зростання закупівельних/логістичних витрат і загального подорожчання ресурсів.

Показники прибутку демонструють аналогічну тенденцію:

прибуток від операційної діяльності: 17 280 151,0 у 2024 році (проти -4 112 924,0 у 2022 та 27 586 113,0 у 2023). Тобто відносно 2022 року відбулося кардинальне покращення (перехід від збитку до прибутку), але відносно 2023 року — зниження на -10 305 962,0 (-37,4%).

прибуток до оподаткування: 19 793 519,0 у 2024 році (проти -5 121 909,0 у 2022 та 29 240 388,0 у 2023), тобто зниження до 2023 року на -9 446 869,0 (-32,3%).

чистий прибуток: 16 428 633,0 у 2024 році (проти -4 484 705,0 у 2022 та 23 598 171,0 у 2023), що означає відновлення прибутковості порівняно з 2022 роком, але спад на -7 169 538,0 (-30,3%) до 2023 року.

Отже, 2024 рік є прибутковим і операційно стійким, однак характеризується зниженням фінансової результативності відносно «пікового» 2023 року. Це потребує управлінської реакції, спрямованої на відновлення маржинальності за рахунок контролю витрат, оптимізації виробничо-збутової структури та підвищення ефективності оборотного капіталу.

Показник продуктивності праці у 2024 році зріс до 4 164,5 тис. грн/особу, що значно вище рівня 2022 року (+361,8%) і відчутно вище рівня 2023 року (+70,9%). Це позитивний сигнал, який свідчить про істотне зростання обсягів діяльності на одного працівника та часткову компенсацію подорожчання трудових ресурсів.

Фондовіддача у 2024 році становила 3,5 грн/грн, що набагато вище, ніж у 2022 році (0,96) і вище 2023 року (2,63). Зростання фондовіддачі відображає більш ефективне використання основних засобів у процесі створення доходу, і це є важливою позитивною характеристикою технологічно капіталомісткої

галузі. Водночас показники оборотності погіршилися. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів знизився до 2,6 обороти у 2024 році (проти 2,9 у 2022 та 3,6 у 2023). Відповідно середній період обороту збільшився до 138 днів (проти 124 у 2022 та 100 у 2023). Отже, у 2024 році оборотний капітал повертався повільніше, що може бути пов'язано зі зростанням запасів, збільшенням дебіторської заборгованості або зміною умов постачання/розрахунків. Це є «вузьким місцем» ефективності 2024 року, оскільки уповільнення обороту потребує додаткового фінансування та опосередковано знижує рентабельність капіталу.

Рентабельність у 2024 році залишається позитивною, однак помітно нижчою, ніж у 2023 році.

Рентабельність сукупного капіталу: 26,5% у 2024 році проти -11,6% у 2022 і 54,7% у 2023. Тобто відбулося суттєве покращення порівняно з 2022 роком, але падіння до 2023 року є значним (-28,2 в.п.; -51,6%).

Рентабельність власного капіталу: 41,4% у 2024 році проти -31,6% у 2022 і 117,0% у 2023 (зниження до 2023 року -75,6 в.п.; -64,6%). На фоні майже двократного зростання власного капіталу (до 2023 року) падіння ROE є очікуваним, оскільки прибуток зростав повільніше, ніж база капіталу, а у 2024 році навіть знизився проти 2023 року.

Рентабельність продукції: 21,9% у 2024 році проти -8,8% у 2022 та 39,1% у 2023, що підтверджує тренд на стиснення маржі у 2024 році відносно 2023, попри збереження прибутковості.

З позиції управління це означає: 2024 рік не є кризовим, але демонструє перехід від «надвисокої» прибутковості 2023 року до більш помірному рівня, що потребує перегляду витратної структури, посилення контролю операційних витрат і підвищення керованості оборотного капіталу.

Порівняльний аналіз 2024 року з 2022–2023 роками дає підстави стверджувати, що АТ «Укрнафта» у 2024 році функціонувало у режимі масштабування діяльності та зростання ресурсної бази, що проявилось у значному збільшенні сукупного та власного капіталу, розширенні основних і

нематеріальних активів та істотному нарощенні оборотних засобів. Водночас 2024 рік характеризується уповільненням темпів зростання виручки (порівняно з 2023 роком) та випереджальним зростанням операційних витрат, що призвело до падіння валового прибутку й чистого прибутку відносно 2023 року, а також до зниження рентабельності капіталу та продукції. Позитивною тенденцією 2024 року є суттєве підвищення продуктивності праці та фондівіддачі, що свідчить про підсилення операційної спроможності. Натомість погіршення оборотності оборотних засобів і збільшення тривалості обороту вказують на потребу посилення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими потоками. У стратегічному розрізі ключовими управлінськими пріоритетами мають стати відновлення маржинальності, оптимізація витрат, прискорення обороту капіталу та підтримка інвестицій у модернізацію й цифровізацію як базу довгострокової конкурентоспроможності.

### 2.3. Оцінювання практики формування та реалізації організаційної культури сталого розвитку АТ «Укрнафта» на основі соціальних інновацій

Формування організаційної культури сталого розвитку в АТ «Укрнафта» є багатовимірним процесом, що поєднує оновлення управлінських підходів, модернізацію корпоративних цінностей і впровадження сучасних соціальних інновацій. У період 2022–2024 років компанія здійснила низку трансформацій, які спрямовані на підвищення відповідальності бізнесу, зміцнення соціального капіталу та створення умов для довгострокового розвитку. Оцінювання цих процесів дає змогу визначити рівень відповідності корпоративної практики принципам сталого розвитку та оцінити результативність інноваційних змін.

Умови воєнного часу та економічної нестабільності підсилюють потребу у формуванні такої корпоративної культури, яка забезпечує адаптивність, прозорість та соціальну відповідальність. АТ «Укрнафта» інтегрує принципи

сталого розвитку у корпоративну політику через орієнтацію на безпечні технології видобутку й переробки, посилення соціального захисту працівників, модернізацію управлінських процедур із використанням цифрових інструментів, утвердження етичних норм взаємодії та відповідального ставлення до природних ресурсів. Такі підходи створюють фундамент для поступової трансформації корпоративної культури, роблячи її більш гнучкою та інноваційною.

У досліджуваній період компанія активно використовувала соціальні інновації як механізм посилення соціальної відповідальності та підвищення ефективності внутрішніх процесів. Основні напрями впровадження включають діджиталізацію управління, яка полягає в автоматизації кадрового обліку, впровадженні HRM-систем для планування та оцінки результатів праці. Поглиблення цифровізації полягає у впровадженні системи цифрового моніторингу свердловин (IoT-сенсори, SCADA-системи).

Запровадження електронних сервісів, автоматизованих систем контролю, корпоративних платформ для комунікації та звітності сприяє підвищенню прозорості, оптимізації процедур і швидшому ухваленню рішень. Це формує культуру відкритості та орієнтації на результат.

Соціальні програми, спрямовані на медичну допомогу, психологічну підтримку, страхування, матеріальне забезпечення у кризових ситуаціях, демонструють відповідальність компанії перед працівниками. Це зміцнює довіру та підвищує мотивацію персоналу. Компанія посилює внутрішні та зовнішні програми навчання, стимулює підвищення професійної кваліфікації, впроваджує дистанційні курси та тренінги. Розвиток компетенцій сприяє формуванню культури неперервного навчання.

АТ «Укрнафта» долучається до відбудови інфраструктури, підтримує енергетичну стабільність громад, бере участь у благодійних ініціативах. Це формує позитивний імідж компанії та демонструє прагнення до сталого розвитку. Результативність заходів із розвитку корпоративної культури

оцінюється за низкою ключових показників, які і формують цілісну картину організаційної культури сталого розвитку.

Завдяки соціальним інноваціям підвищився рівень участі працівників у ініціативах компанії, збільшилася кількість внутрішніх пропозицій щодо покращення виробничих процесів. Це свідчить про зміцнення корпоративної ідентичності.

Цифровізація дала змогу скоротити бюрократичні процедури, покращити зворотний зв'язок і зробити комунікацію між підрозділами більш оперативною та ефективною.

Розширення соціальних програм та підвищена увага до безпеки праці позитивно вплинули на моральний стан персоналу, що сприяло зростанню продуктивності.

Компанія впроваджує технології, спрямовані на зменшення шкідливих викидів, оптимізацію використання ресурсів, підвищення енергоефективності. Екологічна складова стає важливою частиною корпоративної культури.

Зростання репутаційного капіталу компанії проявляється у підвищеній довірі з боку партнерів, державних структур та громад. Реалізація соціальних проектів сприяє покращенню суспільного іміджу підприємства. Таким чином, на сучасному етапі АТ «Укрнафта» має досвід формування та реалізації соціальних інновацій. І тому для оцінювання їх впливу на організаційну культуру використаємо підхід SI-DRIVE (табл.2.5).

Застосування підходу SI-DRIVE свідчить, що соціальні інновації в АТ «Укрнафта» мають системний характер і інтегровані в управлінські та культурні практики підприємства. Вони орієнтовані на вирішення актуальних соціально-економічних викликів, формуються у взаємодії з широким колом стейкхолдерів і поступово інституціоналізуються. Це забезпечує трансформацію організаційної культури у напрямі сталого розвитку, соціальної відповідальності та інноваційності.

Таблиця 2.5. Оцінювання соціальних інновацій АТ «Укрнафта» на основі підходу SI-DRIVE [складено автором ]

Критерій підходу SI-DRIVE	Зміст критерію	Прояв у практиці АТ «Укрнафта»	Оцінка впливу на організаційну культуру сталого розвитку
1. Орієнтація на суспільні виклики (social needs orientation)	Соціальні інновації мають відповідати актуальним соціальним проблемам і ризикам	Реалізація програм підтримки працівників у період війни; допомога ЗСУ та громадам; розвиток систем безпеки праці; впровадження екологічних технологій; заходи з енергоефективності	Формування культури соціальної відповідальності, безпеки та етичного ставлення до персоналу й суспільства
2. Багатосуб'єктність і мережевий характер (multi-actor involvement)	Залучення бізнесу, держави, громад, працівників, партнерів	Взаємодія з державними органами; співпраця з громадами; участь персоналу у внутрішніх ініціативах; партнерство з ІТ-компаніями та екологічними підрядниками	Посилення культури партнерства, відкритості та горизонтальної взаємодії
3. Інституціоналізація соціальних інновацій	Закріплення інновацій у формальних правилах та управлінських системах	Єдина політика управління; Інтегрована система управління (ISO 9001, 14001, 45001 тощо); регламентація соціальних програм; впровадження HRM-систем	Перехід від ситуативних ініціатив до системної моделі соціально орієнтованого управління
4. Соціальний та організаційний вплив (social impact)	Зміни у поведінці, цінностях, взаємовідносинах	Зростання залученості персоналу; розвиток корпоративної ідентичності; підвищення довіри до керівництва; покращення внутрішніх комунікацій	Трансформація організаційної культури у напрямі інклюзивності, участі та відповідальності
6. Екосистемний контекст	Залежність соціальних інновацій від інституційного та культурного середовища	Державна участь у корпоративному управлінні; регуляторні вимоги; вплив війни на логістику та ресурси	Усвідомлення необхідності поєднання корпоративних ініціатив із державною та регіональною політикою

Попри значний прогрес, існує низка проблем, які ускладнюють подальше формування корпоративної культури сталого розвитку в АТ «Укрнафта» (рис.2.1).

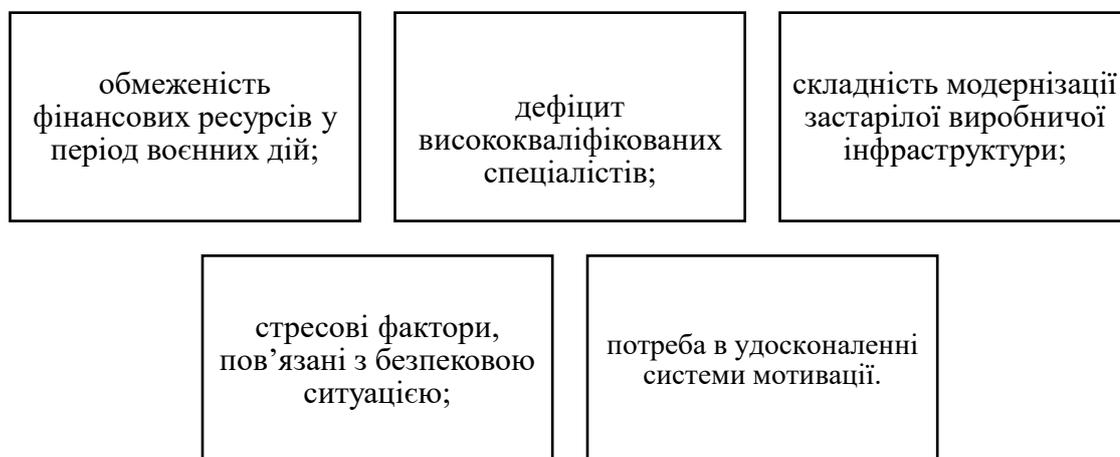


Рис.2.1. Основні проблеми, які ускладнюють подальше формування корпоративної культури сталого розвитку в АТ «Укрнафта» [складено автором на основі [36]]

Ці виклики потребують розробки комплексних рішень і посилення стратегічного планування.

Оцінювання практики формування організаційної культури сталого розвитку в АТ «Укрнафта» свідчить, що компанія здійснює системні кроки в напрямі зміцнення соціальної відповідальності, удосконалення внутрішніх комунікацій і підтримки кадрового потенціалу. Соціальні інновації стали важливим інструментом оновлення корпоративної культури, що забезпечує гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Зважаючи на зовнішні виклики та стратегічну роль компанії в енергетичній безпеці країни, формування культури сталого розвитку є не лише соціально необхідним, а й економічно доцільним, адже створює підґрунтя для довгострокового розвитку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій АТ «Укрнафта» на ринку.

## Висновки до розділу 2

Соціально-економічні умови функціонування АТ «Укрнафта» у 2022–2024 роках формувалися під впливом воєнних ризиків, трансформації енергетичного сектору, державного регулювання та нестабільності світових ринків енергоносіїв. Попри складне зовнішнє середовище, компанія зберегла стратегічну роль у забезпеченні енергетичної безпеки держави та фінансову стійкість завдяки державній підтримці, власній ресурсній базі й розвитку інтегрованої системи управління. Конкурентне середовище характеризується високою інтенсивністю боротьби між існуючими гравцями та помірним впливом постачальників і споживачів, що зумовлює необхідність постійного підвищення операційної ефективності. Сукупність зазначених чинників визначає потребу в технологічній модернізації, цифровізації та послідовній інтеграції принципів сталого розвитку як основи довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Діагностика фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта» засвідчила суттєве розширення масштабів діяльності підприємства у 2022–2024 роках, що проявилось у зростанні сукупного та власного капіталу, обсягів реалізації й виробничого потенціалу. У 2024 році компанія зберегла прибутковість і фінансову стійкість, однак порівняно з 2023 роком відбулося зниження чистого прибутку та показників рентабельності внаслідок випереджального зростання операційних витрат. Позитивною тенденцією є істотне підвищення продуктивності праці та фондівіддачі, що свідчить про покращення ефективності використання основних ресурсів. Водночас уповільнення оборотності оборотних засобів формує ризики зниження ділової активності та потребує посилення управління грошовими потоками й витратами.

Оцінювання практики формування та реалізації організаційної культури сталого розвитку АТ «Укрнафта» свідчить про системний характер упровадження соціальних інновацій та їх глибоку інтеграцію в управлінські й

корпоративні процеси компанії. Використання підходу SI-DRIVE підтверджує орієнтацію інновацій на суспільні виклики, багатосуб'єктну взаємодію та поступову інституціоналізацію соціально відповідальних практик. Це забезпечує трансформацію корпоративних цінностей у напрямі відкритості, відповідальності, цифровізації та екологічної свідомості. Водночас наявність зовнішніх і внутрішніх обмежень актуалізує потребу в подальшому стратегічному розвитку цієї культури як чинника стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЩОДО СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ АТ «УКРНАФТА»

#### 3.1. Заходи щодо стимулювання впровадження соціальних інновацій у практику управління кадровим потенціалом АТ «Укрнафта»

Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління вимагають від підприємств нафтогазової галузі не лише технологічного оновлення, а й впровадження соціальних інновацій у систему управління персоналом. Для АТ «Укрнафта», яке функціонує в умовах високої конкуренції, трансформації ринку праці та необхідності підвищення ефективності організаційної взаємодії, реалізація інноваційної кадрової політики є ключовою передумовою забезпечення сталого розвитку. Запровадження комплексу стимулюючих заходів дозволить не лише активізувати участь працівників у процесах організаційних змін, а й підвищити загальний рівень соціальної відповідальності та корпоративної культури.

Першочерговим заходом щодо стимулювання соціальних інновацій, що пропонується це створення організаційних умов, що сприяють відкритості до змін. Для АТ «Укрнафта» важливо розвивати внутрішню інфраструктуру інноваційного середовища: впровадження системи внутрішніх комунікацій, спрямованої на обмін ідеями між підрозділами, створити цифрову платформу для подання інноваційних пропозицій, що дозволить працівникам брати участь у розробці нових соціальних програм, сприятиме розвитку принципів інклюзивності, що забезпечить рівний доступ персоналу до можливостей професійного зростання та участі у соціальних ініціативах.

Такі заходи сприятимуть формуванню атмосфери довіри, підвищуватимуть рівень мотивації та залученості працівників у процеси змін.

Стимулювання соціальних інновацій можливе лише за умови оновлення підходів до професійного розвитку працівників. В АТ «Укрнафта» започаткована практика запровадження програм навчання з розвитку соціальних компетентностей (комунікаційні навички, емоційний інтелект, корпоративна етика). Тому пропонується створення інноваційних навчальних модулів із застосуванням інтерактивних форматів: воркшопів, симуляцій, кейс-методів, цифрових тренажерів. Важливо запропонувати створення корпоративної школи соціальних інновацій, що забезпечуватиме системне підвищення кваліфікації у сфері командної взаємодії, лідерства та управління змінами.

Підвищення рівня соціального інтелекту та компетентностей працівників сприятиме формуванню кадрового потенціалу, здатного до ініціювання та підтримки інноваційних процесів у компанії.

Мотиваційні механізми відіграють ключову роль у стимулюванні участі персоналу у соціальних інноваціях:

матеріальні стимули (премії за інноваційні ідеї, доплати за участь у соціальних проєктах;

нематеріальні стимули (публічне визнання, корпоративні нагороди, включення найактивніших працівників до стратегічних робочих груп);

соціальні пакети нового типу, орієнтовані на розвиток благополуччя персоналу (психологічна підтримка, програми здоров'я, корпоративний коучинг).

Використання інноваційних елементів мотивації дозволить посилити внутрішню зацікавленість працівників у реалізації соціальних проєктів та розвитку організаційної культури.

Для АТ «Укрнафта», що функціонує в умовах високих технологічних, соціальних і безпекових ризиків, доцільним є запровадження багаторівневої системи матеріального стимулювання соціальних інновацій у сфері управління персоналом, орієнтованої на підтримку ініціатив працівників, керівників підрозділів та HR-функції.

По-перше, важливим елементом такої системи має стати інтеграція показників соціальних інновацій до структури річного преміювання керівників і ключових менеджерів. Доцільно передбачити окремий блок оцінювання результатів у сфері розвитку персоналу, охорони праці, психологічного добробуту, інклюзії та внутрішніх комунікацій. Матеріальна винагорода в цьому разі залежатиме не лише від фінансово-виробничих показників, а й від досягнення цільових соціальних індикаторів, що сприятиме інституціоналізації соціальних інновацій у системі корпоративного управління.

По-друге, ефективним інструментом стимулювання є запровадження спеціалізованих премій за ініціювання та практичну реалізацію соціально інноваційних проєктів у HR-сфері. Така модель передбачає диференціацію винагороди за етапами життєвого циклу інновації: первинне подання обґрунтованої ідеї, успішну реалізацію пілотного проєкту та досягнення вимірюваного соціального або організаційного ефекту (зниження плинності кадрів, підвищення рівня залученості персоналу, скорочення виробничого травматизму, оптимізація адаптації нових працівників тощо). Подібний підхід дозволить поєднати заохочення творчої ініціативи з орієнтацією на практичний результат.

По-третє, доцільним є запропонувати використання механізмів участі працівників у розподілі економічного ефекту від запроваджених соціальних інновацій. У разі, коли соціальні проєкти в управлінні персоналом забезпечують зменшення витрат підприємства (наприклад, за рахунок скорочення витрат на підбір кадрів або ліквідацію наслідків виробничих інцидентів), частина отриманої економії може спрямовуватися на преміювання команд, що брали участь у реалізації відповідних рішень. Такий підхід сприятиме підвищенню усвідомленої зацікавленості персоналу в удосконаленні HR-процесів [35].

По-четверте, з урахуванням специфіки нафтогазової галузі особливе значення має запровадження так званого «безпекового коридору» у системі

преміювання. Його сутність полягає в обмеженні або зменшенні розміру бонусних виплат керівникам підрозділів у разі виникнення тяжких виробничих інцидентів чи системних порушень норм охорони праці. Це створюватиме пряму фінансову відповідальність за якість управління соціальними ризиками та формує культуру пріоритетності безпеки над короткостроковими виробничими результатами.

По-п'яте, світова практика свідчить про доцільність доповнення річних стимулів довгостроковими програмами матеріального заохочення, прив'язаними до стабільних соціальних результатів. У межах таких програм винагорода керівників може залежати від динаміки показників залученості персоналу, ефективності програм професійного розвитку, рівня інтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, а також стійкого зниження соціальних і виробничих ризиків протягом кількох років.

По-шосте, для підтримки експериментальних форм соціальних інновацій доцільно створити внутрішній фонд фінансування HR-проектів, з якого здійснюватиметься фінансова підтримка пілотних програм у сфері адаптації персоналу, наставництва, цифровізації HR-сервісів та програм психологічної підтримки. Успішна реалізація таких проектів має супроводжуватися додатковими преміальними виплатами учасникам.

Отже, формування системи матеріального стимулювання соціальних інновацій у практиці управління персоналом АТ «Укрнафта» на основі світового досвіду, що пропонується передбачає поєднання інструментів поточного преміювання, заохочення за інноваційні результати, участі у розподілі економічного ефекту, обмежень за недотримання стандартів безпеки та довгострокових мотиваційних програм. Реалізація такої моделі сприятиме трансформації соціальних інновацій із разових ініціатив у системний елемент кадрової політики, підвищенню відповідальності керівників за соціальні результати діяльності та зміцненню людського капіталу підприємства в умовах структурних змін і воєнних викликів.

Наступний захід, який є важливим для керівництва АТ «Укрнафта» це розробка і впровадження спеціалізованих програм HR щодо залучення ветеранів та ВПО.

Залучення цих категорій населення до продуктивної зайнятості сприятиме зменшенню рівня безробіття, зниженню соціальної напруги та підвищенню платоспроможного попиту, що опосередковано буде підтримувати розвиток національної економіки. Для АТ «Укрнафта» як стратегічно важливого підприємства участь у вирішенні таких завдань є проявом корпоративної відповідальності та виконанням суспільної місії.

Працевлаштування соціально вразливих груп безпосередньо відповідає соціальній складовій концепції ESG (Social) та Цілям сталого розвитку ООН, зокрема цілям №8 «Гідна праця та економічне зростання» і №10 «Скорочення нерівності». Реалізація інклюзивних програм дозволить компанії не лише декларувати прихильність до сталого розвитку, а й інституціоналізувати соціальну відповідальність у практиці управління персоналом, що підвищуватиме якість корпоративного управління та інвестиційну привабливість АТ «Укрнафта».

В умовах демографічних втрат, міграції та дефіциту кваліфікованих кадрів розширення кадрової бази за рахунок ВПО, ветеранів і осіб з інвалідністю є раціональним управлінським рішенням. Значна частина цих осіб має професійний досвід, технічні компетенції, високу мотивацію до праці та здатність до швидкої адаптації. Цілеспрямовані програми підбору, адаптації та навчання дозволяють перетворити потенційно вразливі групи на стабільне джерело людського капіталу для компанії.

Розробка спеціалізованих програм працевлаштування дозволить формувати позитивний імідж АТ «Укрнафта» як соціально відповідального роботодавця та національно орієнтованої компанії. Це зміцнюватиме довіру з боку державних органів, міжнародних партнерів, інвесторів і місцевих громад, полегшить участь у міжнародних проєктах і доступ до фінансових ресурсів, зокрема програм відновлення та розвитку. У довгостроковій перспективі

соціальна репутація дозволить стати нематеріальним активом, що підвищуватиме конкурентоспроможність АТ «Укрнафта».

Впровадження інклюзивних програм стимулюватиме модернізацію HR-процесів: розвиток систем адаптації, наставництва, дистанційного навчання, гнучких форматів зайнятості та цифрових сервісів підтримки персоналу. Це сприятиме загальному підвищенню якості управління людськими ресурсами та інтеграції соціальних інновацій у корпоративну практику.

Ефективність соціальних інновацій залежить від якості їх інтеграції у структуру управління. Впровадження моделі адаптивного управління дозволить гнучко реагувати на зміни у кадровому середовищі.

Регулярний аудит соціальних інновацій, спрямований на оцінювання результативності впроваджених заходів і формування рекомендацій щодо подальших удосконалень. Це дозволить забезпечувати системність процесів, мінімізувати ризики та забезпечувати узгодженість соціальних ініціатив із загальною стратегією розвитку підприємства.

Участь у спільних соціальних проєктах, спрямованих на підтримку громади, розвиток екологічної культури, використання технологій «clean-tech», а також інтеграція принципів ESG у кадрову політику, дозволяє поєднати соціальні ініціативи з екологічними та управлінськими стандартами сталого розвитку.

Розвинена система партнерства в АТ «Укрнафта» сприятиме поширенню передових соціальних практик і формуватиме позитивний імідж компанії як відповідального роботодавця.

Запровадження системи стимулювання соціальних інновацій у практику управління персоналом АТ «Укрнафта» є стратегічним напрямом удосконалення кадрової політики та формування сучасної моделі корпоративної культури. Комплекс заходів – від розвитку навчальних програм і модернізації мотиваційної системи до створення партнерських платформ і централізованих механізмів управління змінами – дозволить створити сприятливі умови для активної участі персоналу у соціально-інноваційних

процесах. Це не лише підвищуватиме ефективність діяльності компанії, а й забезпечує зміцнення її соціальної відповідальності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

### 3.2. Інтеграція екологічних ініціатив у стратегію розвитку сталого розвитку АТ «Укрнафта»

Світові лідери енергетичного сектору використовують соціальні інновації як інструмент: інтеграції принципів сталого розвитку у щоденну практику (employee wellbeing, DEIB, соціальне забезпечення); підвищення взаємодії з місцевими громадами та побудови довгострокових партнерств; створення внутрішніх інкубаторів зі стартапами для соціальних рішень; стандартизації соціальних політик на глобальному рівні (спільні програми для працівників у всіх країнах).

Важливу роль відіграє забезпечення співпраці з місцевими громадами над проєктами інфраструктури, працевлаштування молоді, енергетичної грамотності.

Співпраця між АТ «Укрнафта» та Національного університету "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка" має стратегічний характер і спрямована на розвиток кадрового потенціалу компанії, підготовку висококваліфікованих фахівців, впровадження інноваційних технологій, посилення регіонального нафтогазового кластеру, реалізацію спільних освітніх і науково-технічних проєктів.

Основні напрями партнерства забезпечують проведення практик, стажувань і виробничих тренінгів для студентів спеціальностей «Нафтогазова інженерія», «Геологія», «Буріння свердловин» «Екологія», «Менеджмент». Доступ студентів до реальних виробничих об'єктів та сучасного обладнання є

визначальним в успішній реалізації наповнення кадрового резерву компанії шляхом відбору найкращих студентів та випускників.

5) Моніторинг і комунікація полягають у щоквартальних соціальних КРІ та річному звіті з публічною частиною (результати для громад, працівників. Побудувати канал зворотного зв'язку анонімні опитування, платформа ідей, щоб інновації «знизу» швидше проходили до Центру.

Щодо використання у своїй інноваційній діяльності технології clean-tech, як основи екологічних ініціатив, можна сказати, що АТ «Укрнафта» вивчає найкращі світові високотехнологічні рішення в галузі чистих технологій для їх застосування в Україні. Команда фахівців ознайомила з практичним застосуванням нового обладнання на Норвезькому державному гірничодобувному підприємстві. У даний час компанія працює над реконструкцією системи очищення нафто-водосховища на базі одного з регіональних бізнес-підрозділів. У рамках цього проєкту «Укрнафта» співпрацює, зокрема з норвезьким лідером у сфері чистих технологій – компанією Ennox Technology & Partners, яка розробила нову та революційну установку для вилучення нафти з бурового шламу, забрудненого нафтою ґрунту та інших маслянистих твердих речовин більш ефективним та економічним способом, зі значно меншим впливом на навколишнє середовище, ніж сучасні технології на ринку.

Основою Ennox Technology є унікальне поєднання компетентності, мережевої, промислової та інженерної компетенції, а також великого досвіду. Ключова компетенція дозволить нам зберегти конкурентну перевагу над потенційними конкурентами. Щоб утримувати конкурентну позицію, наша стратегія полягає в залученні талантів, які зміцнять ядро компанії.

У 2010 році компанія Ennox розпочала свою дослідницьку програму разом з Університетом Вісмара, Німеччина, та інженерною компанією Allum Industries, Сандефьорд. Метою діяльності Ennox була розробка та просування інноваційних та екологічно чистих технологій очищення відходів, забруднених нафтою[8].

Як невід'ємна частина процесу розробки технології очищення на основі кавітації, у 2014 році було запущено проект спільно з Secure Services, великою канадською компанією з управління відходами. Secure Services в основному забезпечує обробку та утилізацію відходів нафтопромислів, включаючи стічні води. Станом на 2018 рік вона мала 47 об'єктів у Західній Канаді та Північній Дакоті, переважно в Альберті. Більшість об'єктів призначені для переробки та утилізації відходів, але компанія також керує 4 залізничними терміналами.

Після проекту з Secure Services, метод був додатково розроблений у метод, заснований на механічній кавітації. У 2015 році було проведено перше невелике випробування технології з механічною кавітацією з використанням відходів з різних місць, включаючи Північне море, Канаду, Казахстан, Кувейт та Китай.

Гарні результати випробувань призвели до будівництва та виготовлення двох прототипів, які повністю профінансувалися замовниками. В результаті, два повномасштабні екземпляри були продані до Казахстану та Китаю у 2016 році. Розробка та вдосконалення двох прототипів продовжилися у 2017 та 2018 роках.

Виробництво, переробка та зберігання нафти створюють величезну кількість забруднених нафтою відходів та твердих речовин, що мають серйозні економічні та екологічні наслідки для суспільства. Традиційно забруднені нафтою відходи зберігалися на звалищах або оброблялися з високими витратами, великим розміром, високими викидами в навколишнє середовище та високими ризиками для безпеки. Більш суворі правила вимагають, щоб із забрудненими відходами та ґрунтом поводитися екологічно сталим способом.

Технологія Ennox називається Ennox Green Extraction (EGX). Установка EGX є дуже мобільною та постачається у стандартному 20-футовому закритому контейнері. Вона витягує майже 100% вуглеводнів без використання тепла чи шкідливих хімікатів і може переробляти до 10 тонн на годину. Крім того, процес EGX дозволяє клієнту повторно використовувати та продавати оброблені відходи. EGX Demo — це демонстраційний пристрій на

базі полозів, легкодоступний для впровадження та тестування потенційними клієнтами. EGX Demo має продуктивність від 1 до 3 тонн на годину. Має наступну специфікацію:

Виробник: Ennox Technology AS

Розмір/вага: 20 футів / 5 000 кг

Контейнер:

Розміри: 6000x2438x2590 мм (Д x Ш x В)

Покриття: Відповідно до стандарту Norsok M501

Основне джерело живлення та споживання:

Напруга: 400 – 690 В змінного струму 50/60 Гц

Потужність: 30-45 кВт, 63-125 А (440 В змінного струму)

Стиснене повітря: Тільки інструмент

Вода: 0,1 – 1,0 м<sup>3</sup>/год

Процес

Продуктивність: 1 – 10 тонн/год

Розрахунковий тиск: 10 бар

Розрахункова температура: 0 – +50°C

Матеріал змочених частин: 316L

Розрахунковий рН: 2 – 12 рН

Вхідний матеріал:

Вміст олії  $\leq 30\%$

Вміст води  $\leq 20\%$

Загальна кількість рідини  $\leq 50\%$

Тверді речовини (частинки)  $> 50\%$

Джерела: шлам від очищення резервуарів, нафтові лагуни, нафтові ями, відстійники, забруднені ділянки, забруднений ґрунт.

Вихідний матеріал: Олія, вода, твердий вихід (ТРН С10-С40 нижче 1%, можливо  $< 0,1\%$ )

Розмір твердих частинок матеріалу: 30 мм – 30 мкм

Персонал: 1-2 оператори

Викиди: Немає

Сертифікація:

Контейнер: DNV 2.7-1

Обладнання: маркування CE

Загальний дизайн: Norsok Z-015

Вибухозахист: АTEX II/3G

З'єднання:

Електрика: штекер/розподільна коробка

Вхід: 4" Din PN16 Фільтр-фільтр 500x500 мм (опція)

Випуск води: 2-дюймовий ексцентриковий замок чоловічий

Відхилення: 2-дюймовий штифт Sam-Lock чоловічий

Тверді речовини: Жолоб для пропуску

Подача повітря: 1-дюймовий Чиказький кіготь

Водопостачання 2" Sam-Lock

Дана модель установки характеризується високою якістю продукції. Чиста олія, пісок і вода розділені на три окремі частини, описані нижче. Процес кавітації не порушує властивостей нафти, таких як очищення за допомогою тепла або хімікатів. Тому отриману нафту можна повторно вивести на ринок. Пісок має характеристики, які відповідають вимогам щодо викидів для прямого скидання. Отже, пісок можна викидати без подальшої обробки.

Якість води відповідає вимогам якості для технічної води і тому може використовуватися в комерційних цілях.

Установка EGX 10 – це контейнерна система EGX. Установка EGX 10 має продуктивність від 5 до 10 тонн на годину. Має наступну специфікацію:

Виробник: Ennox Technology AS

Розмір/вага: 40 футів / 15 000 кг

Контейнер:

Розміри: 12190x2438x2590 мм (Д x Ш x В)

Покриття: Відповідно до стандарту Norsok M501

Основне джерело живлення та споживання:

Напруга: 400 – 690 В змінного струму 50/60 Гц

Потужність: 100-150 кВт, 125-250 А (440 В змінного струму)

Стиснене повітря: Тільки інструмент

Вода: 0,1 – 1,0 м<sup>3</sup>/год

Процес:

Продуктивність: 1 – 10 тонн/год

Розрахунковий тиск: 10 бар

Розрахункова температура: 0 – +50°C

Матеріал змочених частин: 316L

Розрахунковий рН: 2 – 12 рН

Вхідний матеріал:

Вміст олії ≤30%

Вміст води ≤20% (Загальна кількість рідини ≤50%)

Тверді речовини (частинки) >50%

Джерела: шлам від очищення резервуарів, нафтові лагуни, нафтові ями, відстійники, забруднені ділянки, забруднений ґрунт.

Вихідний матеріал:

Олія, вода, твердий вихід (ТРН С10-С40 нижче 1%, можливо < 0,1%)

Розмір твердих частинок матеріалу: 30 мм – 30 мкм

Персонал: 1-2 оператори

Викиди: Немає

Сертифікація:

Контейнер: DNV 2.7-1

Обладнання: маркування CE

Загальний дизайн: Norsok Z-015

Вибухозахист: АTEX II/3G

З'єднання:

Електрика: штекер/розподільна коробка

Вхід: 4" Din PN16 Фільтр-фільтр 500x500 мм (опція)

Випуск води: 2-дюймовий ексцентриковий замок чоловічий

Відхилення: 2-дюймовий штифт Cam-Lock чоловічий

Тверді речовини: Жолоб для пропуску

Подача повітря: 1-дюймовий Чиказький кіготь

Водопостачання 2" Cam-Lock



Рис.3.1. Установка EGX

Запровадження екологічних ініціатив на основі сучасних clean-tech технологій у стратегічну систему управління сталим розвитком АТ «Укрнафта» забезпечить комплексний позитивний ефект у виробничій, економічній, управлінській та соціальній сферах діяльності підприємства.

У екологічному вимірі реалізація зазначеної пропозиції сприятиме істотному скороченню обсягів нафтовмісних відходів, зниженню рівня забруднення ґрунтів і водних ресурсів, а також мінімізації техногенного навантаження на довкілля у регіонах присутності компанії. Компанія отримує можливість забезпечити стабільну відповідність національним та міжнародним екологічним стандартам, включно з вимогами ESG та європейського природоохоронного законодавства.

В економічному аспекті впровадження інноваційних технологій очищення та переробки відходів дозволить оптимізувати витрати, пов'язані з утилізацією небезпечних речовин, зменшити фінансові ризики, пов'язані з екологічними санкціями, а також сформувати додаткові джерела доходів за рахунок повторного залучення очищених ресурсів у виробничий обіг. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства та зростанню його інвестиційної привабливості, зокрема для міжнародних фінансових інституцій та фондів сталого розвитку.

У стратегічній площині реалізація запропонованих заходів забезпечить інтеграцію екологічної складової у довгострокову модель розвитку компанії, посилить її адаптаційний потенціал до посилення екологічного регулювання та змін глобального енергетичного ринку, а також сприятиме формуванню репутації АТ «Укрнафта» як технологічно модернізованого та соціально відповідального суб'єкта господарювання.

З управлінської точки зору запропонована модель дозволить удосконалити систему екологічного менеджменту, підвищити якість стратегічного планування з урахуванням факторів сталого розвитку, розвинути внутрішні компетентності персоналу у сфері екологічної безпеки та інноваційного управління, а також інституціоналізувати принципи корпоративної соціальної відповідальності у практиці прийняття управлінських рішень.

У соціальному та репутаційному вимірах реалізація екологічних ініціатив сприятиме зміцненню довіри з боку державних органів, місцевих громад, міжнародних партнерів та інвесторів, зниженню рівня соціальної напруги у регіонах діяльності компанії та підвищенню привабливості підприємства як роботодавця. Це створить додаткові передумови для формування стабільного людського капіталу та підтримки довгострокової конкурентоспроможності АТ «Укрнафта».

Отже, інтеграція екологічних інновацій у стратегію сталого розвитку АТ «Укрнафта» дозволить не лише вирішити комплекс виробничо-

екологічних та економічних завдань, але й сформуванню сучасної моделі корпоративного розвитку, орієнтованої на баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.

### 3.3. Оцінка запропонованих заходів

У сучасних умовах трансформації енергетичного сектору, посилення вимог до корпоративної соціальної відповідальності та впровадження стандартів ESG оцінювання ефективності соціальних інновацій набуває особливої наукової та практичної значущості. Для підприємств нафтогазової галузі соціальні ініціативи перестають бути виключно інструментом формування позитивного іміджу та дедалі більше розглядаються як складова стратегічного управління людським капіталом, виробничими ризиками та довгостроковою конкурентоспроможністю.

В умовах масштабності діяльності та високої соціально-економічної відповідальності АТ «Укрнафта» обґрунтування доцільності впровадження соціальних інновацій потребує застосування формалізованих інструментів оцінювання, що дозволяють поєднати якісні соціальні ефекти з кількісними економічними результатами. Саме тому у дослідженні використано систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка охоплює кадрові, організаційні, економічні та екологічні аспекти впливу соціальних програм.

Для ефективного моніторингу та оцінки впровадження соціальних інновацій в АТ «Укрнафта» розроблено систему ключових показників ефективності (KPI), структуровану за основними напрямками впливу.

Індекс задоволеності персоналу (Employee Satisfaction Index) вимірюється через регулярні опитування працівників за шкалою від 1 до 10 балів. Оцінюються різні аспекти: умови праці, оплата, можливості розвитку, соціальний пакет, корпоративна культура. Цільовий показник для АТ «Укрнафта» – досягнення рівня 7,5-8,0 балів протягом 2-3 років.

Показник плинності кадрів розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу. Для нафтогазової галузі нормативним вважається рівень до 8-10% на рік. Впровадження соціальних інновацій в АТ «Укрнафта» має сприяти зниженню цього показника до 5-7%.

Рівень залученості персоналу (Employee Engagement) оцінюється через участь працівників у корпоративних програмах, ініціативах, заходах з удосконалення виробничих процесів. Високий рівень залученості (понад 60-70% працівників) свідчить про успішну інтеграцію соціальних інновацій в організаційну культуру.

При впровадженні Програми “Здоров’я та благополуччя працівників” отримаємо:

#### Інвестиційні витрати:

Створення медичних кабінетів та фітнес-зон – 8,5 млн грн

Програми медичного страхування та чекапів – 15 млн грн за 3 роки

Психологічна підтримка та консультування – 3,6 млн грн за 3 роки

Програми здорового харчування та корпоративного спорту – 4,2 млн грн за 3 роки

Операційні витрати – 2,8 млн грн за 3 роки.

Загальні витрати за 3 роки: 34,1 млн грн

#### Очікувані вигоди:

Зниження захворюваності на 20-25% – 18 млн грн за 3 роки

Зменшення виробничого травматизму на 30% – 8,5 млн грн

Підвищення продуктивності через покращення здоров’я працівників – 14 млн грн

Зниження витрат на компенсації та лікування – 6,8 млн грн

Покращення репутації роботодавця (непряма вигода) – 4,5 млн грн

Загальні вигоди за 3 роки: 51,8 млн грн

Чистий приведений дохід (NPV): 17,7 млн грн

ROI: 52%

Термін окупності: 2,8 року

При впровадженні Програми екологічних інновацій та залучення персоналу отримаємо наступні показники:

Інвестиційні витрати:

Впровадження систем ресурсозбереження – 12 млн грн

Екологічне навчання персоналу – 2,4 млн грн за 3 роки

Програми екологічного волонтерства – 1,8 млн грн за 3 роки

Модернізація виробничих процесів – 25 млн грн

Моніторинг та звітність – 2,5 млн грн за 3 роки

Загальні витрати за 3 роки: 43,7 млн грн

Очікувані вигоди:

Економія енергоресурсів – 15 млн грн за 3 роки

Зменшення екологічних платежів – 8,2 млн грн

Економія води та інших ресурсів – 6,5 млн грн

Зростання лояльності персоналу – 4,8 млн грн

Покращення корпоративної репутації – 12 млн грн

Зниження ризиків екологічних санкцій – 8,5 млн грн

Загальні вигоди за 3 роки: 55 млн грн

Чистий приведений дохід (NPV): 11,3 млн грн

ROI: 26%

Термін окупності: 2,4 роки.

Стабільна діяльність АТ “Укрнафта” з посиленою соціальною орієнтацією забезпечить не лише збереження існуючих робочих місць, а й створення нових можливостей для працевлаштування. Опосередковано це дозволить підтримувати близько 15-20 тисяч робочих місць у суміжних галузях та сервісних секторах.

Виплата заробітних плат, податків, здійснення закупівель у місцевих постачальників стимулюватиме економічний розвиток регіонів присутності підприємства.

Програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку освіти, охорони здоров'я, культури, інфраструктури, покращують якість життя у регіонах. Щорічні інвестиції АТ «Укрнафта» у соціальні проєкти можуть становити 50-70 млн грн.

### Висновки до розділу 3

Запровадження системи стимулювання соціальних інновацій у практику управління кадровим потенціалом АТ «Укрнафта» є стратегічно обґрунтованим кроком у контексті трансформації корпоративного управління та воєнних викликів. Поєднання організаційних, освітніх і мотиваційних інструментів створює умови для зростання залученості персоналу, розвитку соціальних компетентностей і підвищення рівня корпоративної культури. Багаторівнева система матеріального заохочення та інклюзивні HR-програми сприятимуть інституціоналізації соціальних інновацій як сталого елементу кадрової політики. У результаті це дозволить забезпечити формування кадрового потенціалу, який здатний підтримувати інноваційні процеси, забезпечувати безпеку та зміцнювати конкурентоспроможність компанії.

Інтеграція екологічних ініціатив на основі сучасних clean-tech технологій у стратегію сталого розвитку АТ «Укрнафта» є обґрунтованим напрямом модернізації корпоративного управління та виробничої діяльності підприємства. Запровадження інноваційних рішень з очищення та переробки нафтовмісних відходів сприятиме зниженню екологічного навантаження на довкілля та підвищенню відповідності міжнародним стандартам ESG. Поєднання технологічних інновацій із розвитком партнерств із закладами вищої освіти, місцевими громадами та міжнародними компаніями формує інституційну основу для довгострокового сталого розвитку. У підсумку екологічні ініціативи перетворюються на системний чинник підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості компанії.

Запровадження системи оцінювання соціальних інновацій на основі КРІ дозволить АТ «Укрнафта» поєднати якісні соціальні результати з кількісними економічними показниками ефективності. Розрахунки свідчать про фінансову доцільність програм розвитку здоров'я персоналу та екологічних інновацій, що забезпечують позитивний економічний ефект, прийнятний рівень рентабельності та відносно короткий строк окупності інвестицій. Досягнення цільових показників задоволеності, залученості персоналу та зниження плинності кадрів дозволить створити передумови для зміцнення людського капіталу та підвищення продуктивності праці. У сукупності це дозволить сформуванню стійку основу для інтеграції соціальних інновацій у стратегію довгострокового розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження соціальних інновацій та їх впливу на формування організаційної культури сталого розвитку АТ “Укрнафта”. Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні ключові висновки.

Дослідивши сутність поняття «соціальні інновації» ми встановили, що у сучасній економіці вони постають не лише як інструмент вирішення окремих соціальних проблем, а як стратегічний механізм трансформації бізнес-моделей і управлінських підходів. Їх сутність полягає у створенні нових форм взаємодії між економічними суб'єктами та суспільством, спрямованих на формування спільної соціально-економічної цінності. Визначальні особливості соціальних інновацій – системність, орієнтація на соціальний вплив, інклюзивність, міжсекторальна співпраця та вимірюваність результатів – зумовлюють їх високу роль у процесах сталого розвитку. У межах організацій вони стають каталізатором змін у корпоративних цінностях, стилі управління, комунікаціях і поведінкових моделях персоналу. Це сприяє формуванню організаційної культури, заснованої на довірі, партнерстві, відкритості до інновацій та соціальній відповідальності. У підсумку соціальні інновації забезпечують підвищення стійкості організацій до зовнішніх викликів і створюють передумови для їх довгострокового конкурентного розвитку в умовах трансформації української економіки.

У сучасних умовах соціально-економічної невизначеності та зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу соціальні інновації набувають значення інструменту стратегічної трансформації організаційної культури на засадах сталого розвитку. Їх сутність полягає у впровадженні комплексних креативних рішень та управлінських практик, що реалізуються соціальними групами, мають вимірюваний соціальний ефект і спрямовані на створення спільної цінності. Ключовою відмінністю соціальних інновацій є те, що вони не обмежуються окремими соціальними програмами, а забезпечують зміну

корпоративного мислення та розвиток відповідальної, інклюзивної й інноваційної поведінки персоналу. Результати SI-DRIVE підтверджують, що соціальні інновації мають мережевий характер і здебільшого реалізуються через партнерства та кооперацію акторів різних секторів, що підсилює значення участі стейкхолдерів у формуванні та впровадженні рішень. У контексті організаційної культури сталого розвитку процес упровадження доцільно структурувати як послідовний цикл управління змінами: діагностика, стратегування, реалізація ініціатив, моніторинг і оцінювання, інституціоналізація та розвиток. Така логіка забезпечує не лише досягнення соціальних і екологічних результатів, а й закріплення нових культурних норм, що підвищує стійкість організації до зовнішніх викликів і формує довгострокові конкурентні переваги.

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що соціальні інновації дедалі частіше виступають не допоміжним елементом корпоративної політики, а чинником глибинної трансформації організаційної культури в контексті сталого розвитку. Аналіз різних моделей їх упровадження демонструє, що жодна з них не є універсальною: скандинавська модель вирізняється культурною глибиною та довірою, англо-американська – швидкістю запуску програм, континентальна європейська – інституційною стабільністю, а азійська – дисципліною безперервного вдосконалення. Водночас усі підходи стикаються з обмеженнями, пов'язаними з ринковою волатильністю, ресурсними витратами та ризиком формалізації соціальних ініціатив без реального культурного ефекту. Результати проєкту SI-DRIVE переконливо доводять, що ключовою умовою успішності соціальних інновацій є мережевий характер взаємодії та активна участь різних груп стейкхолдерів. Це означає, що трансформація організаційної культури неможлива без розвитку горизонтальних зв'язків, довіри та механізмів співтворення всередині компаній і за їх межами. Для українських підприємств, особливо у нафтогазовій галузі, практична цінність цього досвіду полягає у формуванні адаптивної, соціально відповідальної та інноваційно орієнтованої

культури, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність в умовах енергетичного переходу та зростання ESG-вимог.

Аналіз соціально-економічних умов функціонування АТ «Укрнафта» засвідчує, що у 2022–2024 роках діяльність компанії відбувалася в середовищі підвищеної нестабільності, спричиненої воєнним станом, структурними змінами в економіці та волатильністю світових цін на енергоносії. Водночас стратегічний статус підприємства, посилення ролі держави в управлінні та реформування рентної системи створили передумови для фінансової стабілізації й модернізації бізнес-процесів. Соціальний контекст, зокрема дефіцит кадрів, зростання очікувань щодо соціальної відповідальності та чутливість суспільства до цін на паливо, істотно впливає на кадрову політику та корпоративну культуру компанії. Результати аналізу за моделлю п'яти сил М. Портера свідчать про помірно-високий рівень конкурентного тиску, насамперед у сфері роздрібного збуту нафтопродуктів. Важливим чинником адаптації до цих умов є розвиток технологічної бази, цифровізація виробничих процесів і впровадження ESG-орієнтованих підходів до управління. У підсумку соціально-економічне середовище одночасно формує значні ризики та відкриває можливості для зміцнення ринкових позицій АТ «Укрнафта» за умови реалізації активної інноваційної та інвестиційної стратегії.

Результати діагностики фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта» свідчать про істотне зростання масштабів господарської діяльності та посилення капіталізації підприємства у 2022–2024 роках. У 2024 році компанія функціонувала з прибутком, забезпечивши позитивні фінансові результати та збереження платоспроможності, що підтверджує її загальну фінансову стійкість у складних макроекономічних умовах. Водночас порівняно з 2023 роком спостерігається зниження валового та чистого прибутку, а також рентабельності капіталу і продукції, що зумовлено випереджальним зростанням операційних витрат і збільшенням ресурсної бази. Значним досягненням є зростання продуктивності праці та фондоддачі, які вказують на підвищення операційної ефективності та технологічної

результативності діяльності. Негативною тенденцією є зменшення швидкості обігу оборотних засобів і подовження операційного циклу, що обмежує ефективність використання фінансових ресурсів. У сукупності це свідчить про необхідність переходу від стратегії екстенсивного зростання до моделі, орієнтованої на підвищення маржинальності, оптимізацію витрат та посилення фінансової керованості підприємства.

Проведене оцінювання засвідчує, що в АТ «Укрнафта» організаційна культура сталого розвитку формується як цілісна система, в основі якої лежить активне використання соціальних інновацій. Соціальні програми, цифровізація управління, розвиток людського капіталу та екологічні ініціативи не мають фрагментарного характеру, а інтегровані в корпоративну політику та стандартизовані управлінські процедури. Результати аналізу за підходом SI-DRIVE підтверджують, що такі інновації сприяють зростанню залученості персоналу, посиленню партнерських відносин зі стейкхолдерами та зміцненню репутаційного капіталу компанії. Умови воєнного часу додатково підкреслюють значущість соціальної відповідальності, безпеки праці та прозорості управління як ключових елементів корпоративної культури. Разом із тим, виявлені проблеми та обмеження свідчать про необхідність подальшої інституційної підтримки й стратегічного планування розвитку соціальних інновацій. У довгостроковій перспективі саме поглиблення культури сталого розвитку виступатиме одним із визначальних чинників підвищення ефективності діяльності, адаптивності та ринкової стійкості АТ «Укрнафта».

Заходи щодо стимулювання впровадження соціальних інновацій у практику управління кадровим потенціалом АТ «Укрнафта» дозволять відповідати сучасним вимогам ESG-орієнтованого корпоративного управління та логіці сталого розвитку нафтогазових компаній. Розвиток внутрішньої інноваційної інфраструктури, системи професійного навчання та багаторівневих мотиваційних механізмів дозволить формувати організаційне середовище, відкрите до змін і соціальної відповідальності. Інтеграція

соціальних показників у систему преміювання керівників дозволить посилити управлінську відповідальність за результати у сфері безпеки праці, добробуту персоналу та інклюзії. Запровадження спеціалізованих програм працевлаштування ветеранів і внутрішньо переміщених осіб розширить кадрову базу підприємства та водночас дозволить виконувати важливу суспільну місію. Адаптивне управління, регулярний аудит соціальних ініціатив і розвиток партнерств із освітніми та громадськими інституціями дозволить забезпечувати системність і довгострокову результативність таких заходів. У сукупності це дозволить трансформувати соціальні інновації з окремих проєктів у структурний компонент кадрової політики та чинник зміцнення людського капіталу АТ «Укрнафта».

Інтеграція екологічних ініціатив у стратегію сталого розвитку АТ «Укрнафта» відповідає сучасним тенденціям трансформації енергетичного сектору та практикам провідних міжнародних компаній. Використання clean-tech технологій, зокрема інноваційних рішень з очищення нафтовмісних відходів, дозволяє суттєво зменшити негативний вплив виробничої діяльності на довкілля та забезпечити дотримання жорсткіших екологічних вимог. Розвиток співпраці з університетами, міжнародними технологічними партнерами та місцевими громадами створює передумови для формування якісного кадрового резерву й поширення екологічно відповідальних управлінських практик. Системний моніторинг соціальних та екологічних КРІ забезпечує прозорість реалізації ініціатив і підвищує рівень довіри з боку зацікавлених сторін. У стратегічному вимірі це сприятиме підвищенню адаптивності компанії до змін регуляторного середовища та глобальних ринкових викликів. Таким чином, екологічні ініціативи стають не окремими проєктами, а складовою цілісної моделі сталого розвитку АТ «Укрнафта», орієнтованої на баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.

Використання системи ключових показників ефективності для оцінювання соціальних інновацій дозволить АТ «Укрнафта» забезпечити комплексний підхід до управління людським капіталом, соціальними ризиками та економічними результатами діяльності. Запропоновані КРІ створюють інструментальну основу для моніторингу рівня задоволеності та залученості персоналу, а також динаміки плинності кадрів відповідно до галузевих стандартів. Проведені економічні розрахунки демонструють, що програма «Здоров'я та благополуччя працівників» і програма екологічних інновацій є фінансово виправданими та забезпечують позитивний чистий економічний ефект і прийнятний рівень рентабельності інвестицій. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню витрат, пов'язаних із захворюваністю, травматизмом та екологічними ризиками, а також підвищенню продуктивності праці та репутаційного капіталу компанії. Посилення соціальної орієнтації діяльності підприємства матиме мультиплікативний вплив на розвиток регіонів присутності через підтримку зайнятості, зростання доходів населення та активізацію місцевого бізнесу. Таким чином, соціальні інновації перетворюються на важливий стратегічний ресурс забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності АТ «Укрнафта».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буй Ю. В. Особливості поширення соціальних інновацій у соціально-економічних системах в умовах сталого (збалансованого) розвитку // *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 87–92.
2. Гришко В.В., Глебова А.О., Васильченко М.І., Биба В.В. Методичні вказівки для написання кваліфікаційної роботи здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування» усіх форм навчання. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Полтава, 2024. 54 с.
3. Данілова І. С. Досвід здійснення інноваційної діяльності в Україні та світі // *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 15. С. 285–289.
4. Діденко Є.О., Погорелов В.О. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Економіка і держава*. 2022. №11. С.45-51.
5. Єдина політика управління ПАТ «Укрнафта» URL: <https://www.ukrnafta.com/> (дата звернення 28.10.2025).
6. Дарія Марчак: "Соціальні інновації для покращення життя людей, – це рішення, які забезпечують краще майбутнє". URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news> (дата звернення 28.10.2025)
7. Кодекс корпоративної етики ПАТ «Укрнафта» URL: <https://www.ukrnafta.com/> (дата звернення 28.10.2025).
8. Ennox Technology. Поєднання наших навичок – це те, що змушує машину рухатися. URL: <https://www.ennoxtech.com/about-us> (дата звернення 28.10.2025)
9. Кулініч Т., Нагорний В., Рубан О. Інноваційні підходи до сталого розвитку: екологічні стартапи та зелені технології. *Економіка та суспільство*. 2025. №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5649> (дата звернення 27.11.2025).

10. Луб'янський Р.І. Соціальні інновації та їх вплив на організаційну культуру сталого розвитку в нафтогазовій промисловості. «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (06 листопада 2025 р.). Полтава 2025. С. 85-86.

11. Марухленко О.В., Рубан Д.О., Турбаєвський Я.Е. Зрілість управління проектами як фактор формування організаційної репутації. *Економічний простір*. URL:<https://economic-prostir.com.ua/journals/207-ekonomichnyj-prostir/> (дата звернення 26.11.2025).

12. Міжнародна наукова рада (ISC). 2023р. URL: <https://uk.council.science/news/international-decade-of-sciences-for-sustainable-development/>(дата звернення 28.10.2025).

13. Набатова О. О. Соціальні інновації: поняття, види, суб'єкти // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія : Економічна. 2011. № 970. С. 45–52.

14. Opendatabot . Інформація про юридичну особу ( фінансова звітність за 2022-2024 р.р.). URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення 28.10.2025).

15. Норвезьке агентство з розвитку та співробітництва. URL:<https://skills-alliance-for-ukraine.org/uk/members/norad-norwegian-agency-for-development-cooperation/> (дата звернення 27.11.2025)

16. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/68> (дата звернення 27.11.2025).

17. Рентна плата за користування надрами. Портал даних видобувної галузі України. URL:[https://eiti.gov.ua/podatkoviplatezhi/rentna\\_plata\\_za\\_koristuvannya\\_nadrami](https://eiti.gov.ua/podatkoviplatezhi/rentna_plata_za_koristuvannya_nadrami) (дата звернення 28.10.2025).

18. Решетняк С. О. Організація науково-інноваційної діяльності. Навчальний посібник. Електронний ресурс. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2022.212с.URL:<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c86378e5-82bb->

19. Романко О., Окрепкий С. Значимість залучення грантових коштів як сучасний інструмент нейтралізації проблеми фінансування бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/68> (дата звернення 27.11.2025).

20. Сафонік Н. П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, 21 жовтня 2021 р. «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення». Том 2. НАУ. Київ, 2021. С. 103-106.

21. Сертифікація систем екологічного менеджменту. URL:<https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-ekolohichnoho-menedzhmentu-iso> (та звернення 20.10.2025).

22. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/68> (дата звернення 27.11.2025).

23. ТОП-5 інноваційних компаній в Україні. URL:<https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-5-innovaciynih-kompaniy-v-ukrajini-30062025-447426>(дата звернення 14.11.2025).

24. ExPro. Фінансові результати «Укрнафти» за 2024 рік. ExPro. 2025. URL:<https://expro.com.ua/novini/ukrnafta-otrimala-164-mlrd-grn-chistogo-pributku-v-2024-r>.(дата звернення 12.11.2025).

25. Interfax-Ukraine. «Укрнафта» отримала прибуток у 2024 році. Interfax-Ukraine.2024. URL:<https://en.interfax.com.ua/news/economic/1060406> (дата звернення 12.11.2025).

26. YouControl. Інформація про юридичну особу (код ЄДРПОУ 00135390).YouControl. URL:[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_detail](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_detail) (дата звернення: 28.10.2025).

27. АТ «Укрнафта». Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrnafta.com/> (дата звернення 28.10.2025).
28. Що таке ESG та чому це важливо для українського бізнесу. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinsko-ho-biznesu/> (дата звернення 15.11.2025).
29. Дяковський Д. А. ESG- інвестування у відбудову економіки України: перспективи, переваги і слабкі сторони. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2024. Т.9. Вип.1. С.40-45.
30. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*, 2023 №2(104), 86–93. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93).
31. ISO 9001. Що таке системи управління якістю? URL: <https://tms.ua/blog/iso-9001-shho-take-sistemi-upravlinnya-yakistju/> (дата звернення 12.11.2025).
32. "Укрнафта" вивчає норвезькі чисті технології. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/ukrnafta-vyvchaie-norvezki-chysti-tekhnologii> (дата звернення 15.11.2025).
33. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4343/4270>.
34. Бакаєв О. В. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика. Центр учбової літератури, Київ. 2020. 312 с.
35. Могильова М., Голосенко Д. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Emporio*. 2024. Т.1, №2.С.45-52.
36. Кулик В.А., Бехтер О.С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2025 №3 (17) URL:

<https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/560/423> (дата звернення 17.11.2025).

37. Маленко Я. В., Ворошилова Н. В., Поздній Є. В. Глобалізація та екологічні проблеми: навчальний посібник / за ред. Я. В. Маленко. Кривий Ріг: КДПУ, 2024. Частина I. 291 с.

38. Howaldt J. Mapping the World of Social Innovation: A Global Comparative Analysis across Sectors and World Regions / [J. Howaldt, A. Schröder, C. Kaletka, D. Rehfeld, J. Terstriep]. Dortmund : Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University, 2016. 294 p.

39. Domanski D., Kaletka C. Social innovation ecosystems // Innovation: The European Journal of Social Science Research. 2018. Vol. 31, No. 2. P. 135–150.

40. Kaletka C., Rehfeld D, Terstriep A. Social Innovation Indicators – RESINDEX/ Dortmund : Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University, 2017. 86 p.

41. Unceta A. Social innovation indicators / [A. Unceta, J. Castro-Spila, J. García Fronti] // Journal of Social Entrepreneurship. 2016. Vol. 7, No. 2. P. 107–127.

42. Schröder A., Howaldt J. Social Innovation in Europe: Comparative Perspectives // European Planning Studies. 2019. Vol. 27, No. 2. P. 1–19.

43. SI-DRIVE – Social Innovation: Driving Force of Social Change : Final Report. Brussels : European Commission, 2017. 312 p.

44. Mulgan G. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated . London : The Young Foundation, 2007. 52 p.

45. Phills J. A. Rediscovering social innovation / [J. A. Phills, K. Deiglmeier, D. T. Miller] // Stanford Social Innovation Review. 2008. Vol. 6, No. 4. P. 34–43.

46. European Commission. Social Innovation Research in the European Union. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2013. 180 p.

47. OECD. Social Innovation in Education: What Works? – Paris : OECD Publishing, 2016. 168 p.

48. Cajaiba-Santana G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework // Technological Forecasting and Social Change. 2014. Vol. 82. P. 42–51.

49. Pol E., Ville S. Social innovation: Buzz word or enduring term? // Journal of Socio-Economics. 2009. Vol. 38, No. 6. P. 878–885.

50. United Nations. Resolution on Social Innovation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2023. 12 p.

51. Allas for social innovation. URL:  
<https://www.socialinnovationatlas.net/map/>

# Додатки