

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Формування стратегії сталого розвитку на підприємстві»

Виконав: студент II курсу, групи 601-ЕМо

Ворожченко Михайло Юрійович _____

Керівник: проф. д.е.н. В.В. Гришко _____

Полтава – 2025

ЗМІСТ

С.

ВСТУП.....	3
1. СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ЙОГО ЗМІСТ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ	5
1.1. Теоретико-концептуальні поняття стратегії сталого розвитку промислового підприємства	5
1.2 Стратегічні напрями підвищення ефективності стратегії сталого розвитку промислового підприємства.....	11
1.3. Європейські виміри сталого розвитку	18
Висновки до розділу 1	
2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ПАТ «Укрнафта» ТА ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ І ПЕРСПЕКТИВ ЙОГО РОЗВИТКУ... ..	22
2.1 Аналіз організаційно-управлінської структури ПАТ «Укрнафта».....	22
2.2 Дослідження фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрнафта».....	31
2.3 Оцінювання результативності управління виробничим підприємством	43
Висновки до розділу 2	
3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «Укрнафта».....	49
3.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ПАТ «Укрнафта»	49
3.2. Визначення стратегічних цілей сталого розвитку.....	62
3.3. Впровадження та моніторинг стратегії сталого розвитку.....	65
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише досягнення економічних цілей, але й врахування екологічних та соціальних аспектів діяльності. Зміст сталого розвитку, яка була запропонована ООН у 1987 році, передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

ПАТ «Укрнафта» є найбільшою нафтовидобувною компанією в Україні, яка відіграє важливу роль в економіці країни. У зв'язку з цим, формування стратегії сталого розвитку для цього підприємства є надзвичайно актуальним завданням. Така стратегія дозволить не лише підвищити ефективність діяльності компанії, але й сприятиме покращенню екологічної ситуації та соціального клімату в регіонах її присутності.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо формування стратегії сталого розвитку для ПАТ «Укрнафта» на основі аналізу сучасного стану підприємства та оцінки впливу його діяльності на економічне, екологічне та соціальне середовище.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- дослідження теоретико-концептуальних понять стратегії сталого розвитку промислового підприємства;
- вивчення стратегічних напрямків підвищення ефективності стратегії сталого розвитку промислового підприємства;
- систематизування проблеми та перспективних напрямків в сфері сталого розвитку промислових підприємств;
- провести аналіз організаційно-управлінської структури ПАТ «Укрнафта»;
- визначити особливості фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрнафта»;
- оцінити показники результативності управління виробничим підприємством ПАТ «Укрнафта»;

оцінка стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ПАТ «Укрнафта»;

визначення стратегічних цілей сталого розвитку;

впровадження та моніторинг стратегії сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії сталого розвитку на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, аналітичні та методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку на підприємстві.

Джерелом інформації для проведення досліджень склали матеріали праць вітчизняних та зарубіжних вчених, із фундаментальних питань теорії формування стратегії сталого розвитку підприємства. Емпіричну основу дослідження становили матеріали звітності підприємства, нормативно-правові та методичні видання підприємства, аналітичні розрахунки автора.

Для проведення даних досліджень повз теоретичних матеріалів було використано річні звіти за 2018–2020 рр., відомості комерційної служби та ін. документація ПАТ «Укрнафта».

Методи дослідження. У процесі дослідження використовуються загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, узагальнення, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, експертні оцінки.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання для розробки та впровадження стратегії сталого розвитку на ПАТ «Укрнафта», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА СКЛАДОВИХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Теоретико-концептуальні поняття стратегії сталого розвитку промислового підприємства.

Сталий розвиток підприємства – це комплексна стратегія, яка інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти в стратегію та операційну діяльність компанії. Вона спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та підвищення вартості компанії, враховуючи інтереси зацікавлених сторін і мінімізуючи негативний вплив на довкілля.

Теорія сталого розвитку підприємства базується на систематичному підході та сучасних інформаційних технологіях, які дозволяють моделювати різні варіанти розвитку, точніше прогнозувати їх результати та обирати найбільш оптимальні. Це сукупність функціональних законів, які поєднуються з організацією як процесом. Формування сталого розвитку підприємства ґрунтується на середньо- та довгострокових регламентуючих документах (стратегія соціально-економічного розвитку, стратегія розвитку, державна цільова програма), а управління функціонуванням зазвичай базується на середньострокових програмах. Одночасне управління розвитком важко реалізувати у відриві від управління функціонуванням.

Стратегічні цілі управління нафтогазовидобувної компанії Під час формування стратегічних цілей управління нафтогазовидобувної компанії необхідно враховувати, що сталий розвиток має три основні напрямки: природа, суспільство і виробництво. Основні чинники, що забезпечують сталий розвиток, включають екологічний, економічний, виробничий та соціальний аспекти.

Сутність сталого розвитку нафтогазовидобувної компанії полягає у підтримці балансу між екологічним та економічним середовищем, з одночасним розвитком виробничих показників для задоволення потреб суспільства та

компанії як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Аналіз попередніх досліджень показує, що прогресивним видом розвитку є сталий розвиток, який базується на принципах менеджменту.



Рис. 1.1. Основні чинники сталого розвитку

Сталий розвиток підприємства – це багатогранна стратегія, яка інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти в стратегію та операційну діяльність компанії. Вона спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та підвищення вартості компанії, враховуючи інтереси зацікавлених сторін і мінімізуючи негативний вплив на довкілля.

Варто вказати, що сталий розвиток не є тотожним поняттям до економічно стабільного чи екологічно безпечного розвитку. Це не лише про розвиток економіки чи збереження природи, а про досягнення гармонії життя природи, людини, суспільства та з протилежної сторони природою.

Для задоволення життєвих потреб сьогодення і майбутніх поколінь необхідно зважено вирішувати існуючі соціо-економічні проблеми. Це вимагає розробки ефективної моделі стратегії сталого розвитку підприємства, яка враховує умови для ефективного функціонування ринкової економіки. Сталий розвиток задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Це процес гармонізації

продуктивних сил, задоволення соціальних потреб, з одночасним збереженням та поступовим відновленням цілісності навколишнього середовища.

Підхід до сталого розвитку підприємства

Визначення сталого розвитку підприємства базується на системно-інтегрованому підході. Логіка для господарської одиниці полягає у задоволенні її потреб, таких як отримання прибутку, покращення іміджу на конкурентному ринку, підвищення продуктивності праці, оптимізація енергоспоживання, зменшення відходів, підтримка з боку місцевих органів влади та вихід на зовнішні ринки.

Сталий розвиток промислового підприємства означає такий розвиток, який задовольняє інтереси власників, потреби поточного функціонування та розвитку виробництва, створюючи умови для довгострокової стабільної роботи підприємства, сприяючи розвитку суспільства та мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище. Це підкреслює необхідність впровадження дій щодо розроблення та впровадження підходів щодо стратегічного керування промисловими підприємствами, які беруть до уваги стратегію сталого розвитку. Такі підходи повинні надавати менеджменту підприємств ефективні інструменти для можливості проведення оцінювання етапу досягнення мети сталого розвитку.

Рисунок ілюструє недоліки теорії та практики управління підприємствами, які не враховують потреби суспільства, довкілля та держави. Це підкреслює необхідність розробки підходів до стратегічного управління промисловими підприємствами, які б враховували пріоритети сталого розвитку. Такі підходи повинні надавати керівництву підприємств ефективні інструменти для оцінки ступеня досягнення цілей сталого розвитку та обґрунтування планів з урахуванням цих пріоритетів.

Основні чинники, що забезпечують сталий розвиток, включають екологічний, економічний, виробничий та соціальний аспекти. Вони сприяють гармонізації продуктивних сил, задоволенню соціальних потреб та збереженню навколишнього середовища.

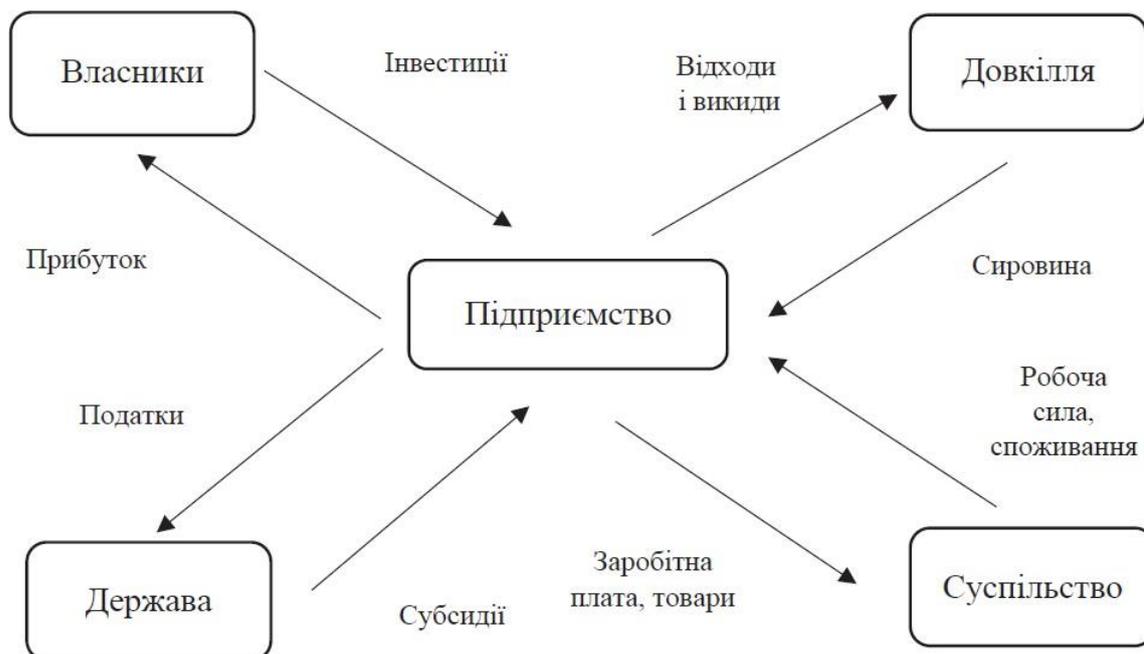


Рис. 1.2. Взаємодія промислового підприємства, його власників, держави, суспільства і навколишнього середовища

На жаль, сучасні реалії свідчать про спад виробництва в Україні, що вказує на поганий стан розвитку нафтогазопромислових підприємств. Спад попиту на продукцію, як внутрішнього так і зовнішнього, відсутність або слабке впровадження новітніх, сучасних технологій, виробничих процесів, слабка інноваційна діяльність, застосування старого обладнання та негативна структура організації підприємства. Рівень конкурентоспроможності вітчизняних товарів це серйозні проблеми, які гальмують розвиток економіки країни.

Можливості стратегії сталого розвитку нафтогазопромислових підприємств не реалізується у повній можливості. На це впливають і зовнішні чинники, над якими підприємства не мають влади так і внутрішні, котрі пов'язані з неповним розумінням високої ефективності та доцільності реалізації стратегії сталого розвитку керівництвом підприємств [21].

Розглядаючи особливості стратегії сталого розвитку промислових підприємств, варто підкреслити, що керування стратегією сталого розвитку є важливою та складною сферою досліджень, серед науковців дане питання має важливе значення.

Сучасні промислові підприємства зіткаються з викликами глобалізації та швидкими змінами, у результаті можуть отримати нерівномірний ріст ринку. Складні умови експлуатації вимагають переосмислення підходів до стратегії сталого розвитку, оскільки економічного зростання недостатньо для досягнення сталого розвитку. Значні темпи виробництва все ж таки мають місце бути з низьким показником соціальних процесів, ефективністю економічних процесів, що загрожує навколишньому середовищу. Для вивчення взаємодії промислових підприємств, ринків, логістичних процесів і відтворення необхідно глибше дослідити закономірності групування економічних систем за об'єктами, типами середовищ, процесів та проектів. Що дозволить створити структуру інтеграційних відносин з-поміж нафтогазопромислових підприємств з іншими соціально-економічними системами, котрі дадуть змогу створити їх сталий розвиток в умовах швидких постійних змін.

Фундаментом стратегії сталого розвитку нафтогазопромислового підприємства є система управління, котра забезпечує цілісний та інтегрований підхід до взаємодії різних підсистем, котрі мають вплив на управління. Методологія в парі з процес управління, генерують управлінську діяльність, а Структуру елементів системи створюють структура і техніка, як механізми управління (див. рис. 1.3) [17].

Отже, стан системи елементів управління підприємством безпосередньо відображується на ефективності її функціонування в цілому.

Механізми управління є невід'ємною частиною системи управління, яка забезпечує ефективний вплив на фактори, що визначають результати діяльності об'єкта управління. Враховуючи різноманітність внутрішніх факторів управління підприємством (це можуть бути технічні, організаційні та структурні, адміністративні, економічні та матеріальні), існує місце для виокремлення окремих видів механізмів управління. Серед основними видами механізмів управління є: організаційні, економічні, структурні, механізми організації управління, технічні, адміністративні, інформаційні та інші [11].



Рис. 1.3. Структура елементів системи управління

Отже, механізм управління сталим розвитком підприємства має включати такі компоненти:

Аналіз поточних процесів на підприємстві з точки зору сталого розвитку.

Вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства.

Визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку.

Оцінка стратегічних і тактичних напрямків розвитку з позиції їхньої сталості.

Управління сталим розвитком промислових підприємств у глобальному середовищі є комплексним системним процесом, що охоплює такі аспекти корпоративного управління, як управління конкурентоспроможністю, стратегічний менеджмент, екологічний менеджмент, управління соціальним розвитком та міжнародний менеджмент. Метою цього процесу є екологічно безпечне виробництво, яке задовольняє потреби споживачів, враховуючи сформовану культуру споживання та прогнозовані потреби майбутніх поколінь.

Розробка плану заходів для вдосконалення механізму управління сталим розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

1.2. Напрями для стратегічного підвищення ефективності стратегії сталого розвитку нафтогазовидобувного підприємства, зміст їх базових компонентів

Найважливішим завданням для нафтогазовидобувного підприємства є не тільки дотримання стійкості, а ще і досягнення сталого розвитку. З метою виконання аналізу сталого розвитку, варто впровадити аналіз важливих факторів та умов, що можуть значно на нього впливати. Під час процесів своєї діяльності нафтогазовидобувним підприємством виконується активна взаємодія з різними видами систем, котрі притаманні суміжним компаніям у цілому світі. Це важливо для тактико-стратегічних рішень оглядати та аналізувати зазначені взаємодії. Основа для успішного керування (управління) – це визнання основних показників впливу, для різноманітних факторів, що мають вплив на формування та впровадження сталого розвитку для нафтогазопромислового підприємства.

Сталий розвиток – це надзвичайно важливе та складне поняття, досягнення якого вимагає фундаментальних перемін, таких як: інтеграція, ідентифікація, координація і постійного покращення та розгляд цілей, усіх механізмів та стратегій [13].

Під час формування напрямів стратегічного формування з метою покращення потенціалу стратегії сталого розвитку варто зазначити та зрозуміти основні положення базових компонентів:

1. Ціль підприємства. Перш за все, варто визначити основні цілі та мету, покладену на стратегію сталого розвитку, котра формується виходячи з загальної, основної стратегії підприємства, основна стратегія має враховувати технологічні зміни. Кожне нафтогазовидобувне підприємство має на меті досягнення певного рівня видобутку або збільшення обсягів виробництва окремих компонентів, реалізація яких, є фундаментом життєдіяльності компанії.

Досягнення даних показників і є ціль нафтогазовидобувного підприємства. Важливою складовою для аналізу сталого розвитку є ступінь наближення нафтогазовидобувного підприємства до заданих цілей.

Цілі підприємства варто розділити на якісні та кількісні. Така декомпозиція дає змогу впровадити вірний алгоритм з метою для досягнення заданих результатів. Прибуток не є найважливішою метою, а є елементом досягнення заданих цілей.

Цільовий підхід часто використовується для визначення ефективності управлінських рішень. Він базується на формулюванні місії, поділі цілей на стратегічні, тактичні та оперативні, прив'язані один до одного за термінами, ресурсами та виконавцями, складанні бізнес-проектів, бюджетів та інших складових реалізації цілей управління.

Ефективність впровадженого механізму сталого розвитку визначається точністю встановлення цілей і завдань, правильністю оцінки впливових факторів та вірністю обраного напрямку розвитку підприємства. Тому при розробці механізму необхідно створити набір взаємопов'язаних індикаторів, що відображають усі аспекти діяльності підприємства.

Показники стійкості мають базуватися на цілісності та точності, відповідати всім вимогам основної інформації, яка відповідає поставленим цілям і завданням у сфері сталого розвитку, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

2. Інструменти і методи. Метод – це комплекс підходів впливу суб'єкта господарювання на контрольований об'єкт, що дозволяє коригувати дії у процесах реалізації управлінських функцій, у рамках яких досягаються цілі сталого розвитку. Методи поділяються на екологічні, економічні, соціальні та технологічні.

Економічними методами є:

техніко-економічне планування, що дозволяє підприємству розробляти проект дій;

стимулювання економіки, формування доходів працівників залежно від результатів діяльності;

відповідальність за ефективність дій, включаючи метод компенсаційних витрат у разі некоректних дій органів управління.

Екологічні методи включають стимулювання до зменшення енергоспоживання, мотивацію впровадження енергозберігаючих технологій та проектів, вдосконалення електро- і теплоенергетики з використанням екологічно чистих технологій.

Соціальні методи включають засоби впливу на створення та розвиток соціальної і психологічної обстановки в колективі, такі як соціальне нормування, соціальне координування, моральне мотивування та соціальне планування.

Технологічні методи визначають послідовність і зміст дій при виконанні певних видів діяльності в рамках перетворення виробничих систем. Вибір методу залежить від специфіки діяльності підприємства. Взаємодія та залежність методів один від одного робить механізм сталого розвитку максимально результативним. Для досягнення бажаного результату необхідно сформувати систему різних інструментів, які представляють собою конкретну сукупність способів і прийомів. Кожен тип інструментів має свою область застосування і технології реалізації.

Переважає більшість підприємств впроваджують різні інструменти для досягнення сталого розвитку у своїй діяльності. Важливим інструментом є нефінансова звітність, яка дозволяє підвищити якість управління, позитивно впливає на реалізацію концепції сталого розвитку, знижує ризики, покращує престижність та залучає зацікавлених осіб. Існуючі інструменти слід розділяти за структурними підрозділами та залежно від їх частки у процесах впровадження та реалізації концепцій стратегії сталого розвитку.

Технологічна стійкість – це можливість підприємства використовувати сучасні досягнення як техніки так і науки. До інструментів технологічної стійкості належать:

інструменти вдосконалення організації та реструктуризації виробництва відповідно до нових технологій;

інструменти менеджменту, які сприяють розвитку технологічної грамотності, компетентності, світогляду і культури персоналу, формуванню системи технологічних знань і умінь;

інструменти, які сприяють розвитку кадрового потенціалу та інноваційності кадрів на всіх рівнях.

3. Положення про механізми стратегії сталого розвитку нафтогазовидобувного підприємства, його принципи, що забезпечують ефективність його роботи. Основні принципи сталого розвитку нафтогазопромислового підприємства включають в себе: екологічні, економічні, соціальні, технологічні принципи, які детально розглянуто на рис. 1.4:



Рис. 1.4. Система принципів сталого розвитку підприємства.

4. Фактори, що впливають на розвиток підприємства, є ключовими обставинами, які визначають його ефективну діяльність. Їх виділення необхідне для вирішення проблеми забезпечення сталого розвитку, що сприяє зростанню та стабільному функціонуванню організації. Основою сталого розвитку промислового підприємства є врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також модернізація господарської діяльності для просування та безперервного розвитку. [15].

Головним завданням підприємства є не лише підтримка стійкості, але й досягнення сталого розвитку. Для оцінки можливостей сталого розвитку необхідно аналізувати умови та фактори, що на нього впливають. Оскільки більшість підприємств є відкритими соціально-економічними системами, на них значно впливають зовнішні та внутрішні фактори. Методологічною та інформаційною основою для формування механізму сталого розвитку є комплексний аналіз цих факторів, які доцільно групувати на економічні, екологічні, соціальні та технологічні.

5. Важливим критерієм є оцінка постійна підтримка та контроль на якому рівні сталого розвитку знаходиться підприємство. Основною метою розробки документації регламентів підходів до аналізу та оцінки стану сталого розвитку є визначення відповідних показників для оцінки стану та рух розвитку організацій. За умови виконання дано завдання дозволить не тільки описати можливості діяльності підприємства, але й дослідити зміни ключових показників у динаміці, що, дасть можливість розробити рекомендації щодо впровадження сталого розвитку підприємств. [16].

6. Тактичне управління, що включає коригування та координацію, є ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства. Воно охоплює організаційні аспекти виробництва та служить засобом координації, значно полегшуючи роботу менеджерів. Для досягнення стабільного стану газопромислового підприємства важливо розробити механізм, який відповідає специфіці організації та вимогам споживачів, інвесторів, держави та світової спільноти. Будь-яке підприємство, як організаційно-виробнича система,

функціонує на основі закону рівноваги, який свідчить про те, що при будь-яких діях на систему, які змінюють умови рівноваги, виникають процеси, зворотні цій зміні. Отже, підприємство прагне підтримувати свою стабільність. Стабільність – це відносне поняття, яке відображає реакцію об'єкта на зовнішні впливи, і її можна оцінити, порівнюючи стабільність різних об'єктів. Основою стабільності є внутрішні характеристики об'єкта, що відображають його сутність. Проблема сталого розвитку сьогодні має як теоретичне, так і практичне значення. З теоретичної точки зору, вплив на економічну систему можливий через вивчення її розвитку, зокрема стабільних, повторюваних зв'язків, причин і наслідків зміни її стану. Стабільність господарського суб'єкта або групи суб'єктів і відносно стабільна ситуація на ринку дозволяють обирати раціональні шляхи дій. Для кожної організації мета встановлюється залежно від особливостей її діяльності. Пропоную встановити одну з цілей для всіх промислових підприємств – сталий розвиток. Для досягнення будь-якої мети необхідно сформулювати завдання, які є найважливішими для управління сталим розвитком промислових підприємств, як вказано на рис. 1.5:

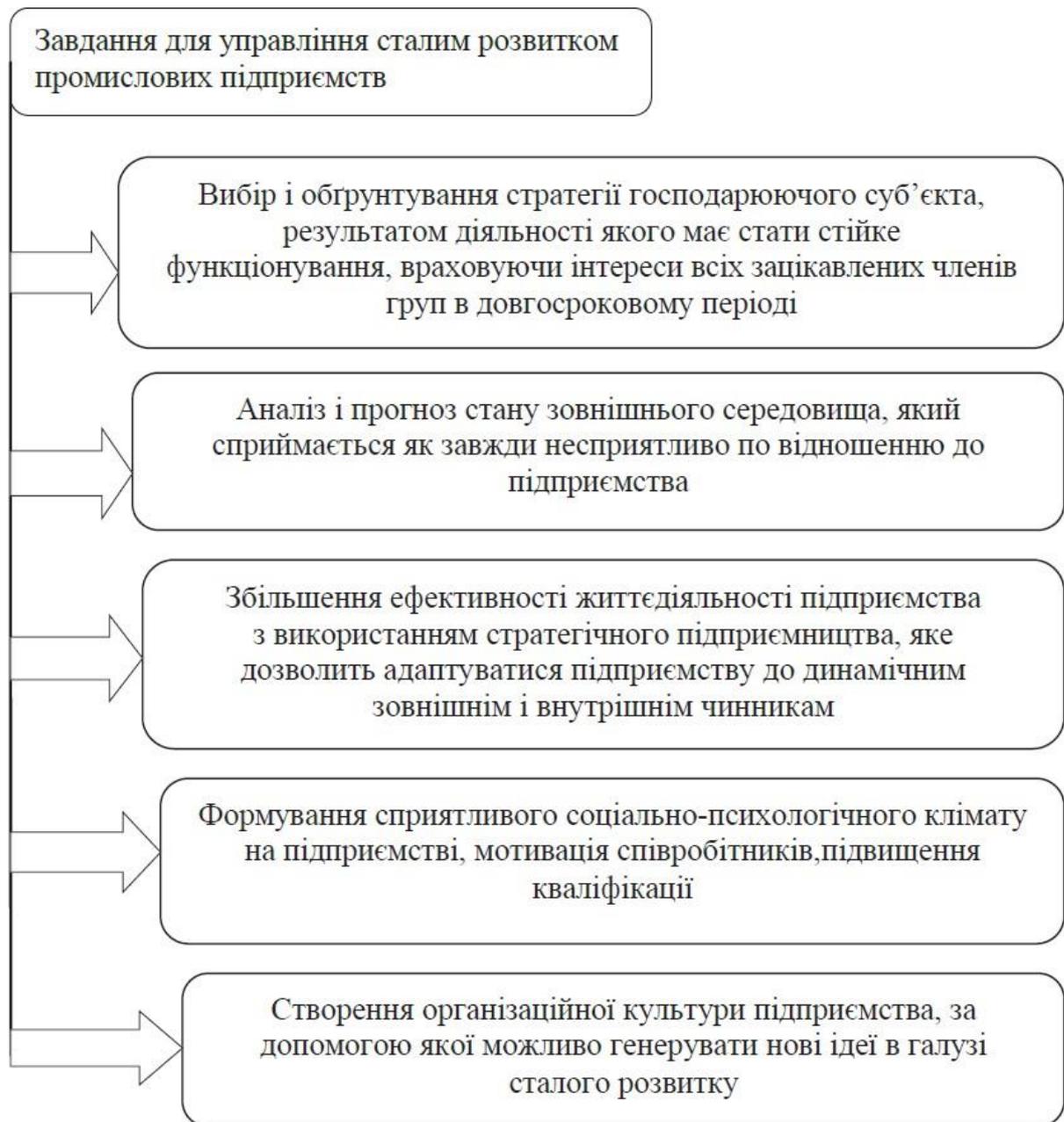


Рис. 1.5. Завдання для управління сталим розвитком промислових підприємств.

Основне завдання підвищення стійкості промислових підприємств полягає в ретельному аналізі їхнього поточного стану та рівня стабільності. Важливо ефективно керувати процесами, що відхиляються від оптимального стану та встановлених цілей, щоб запобігти кризовим ситуаціям, руйнуванню та банкрутству як самого підприємства, так і всіх пов'язаних з ним груп.

1.3. Європейські виміри сталого розвитку

Європейський Союз активно підтримує інновації та технологічний розвиток через різні програми та ініціативи, що сприяють економічному зростанню та підвищенню якості життя громадян. Однією з найбільших програм є Horizon Europe, яка фінансує наукові дослідження, технологічний розвиток та інноваційні проекти. Ця програма має на меті стимулювати інновації у всіх галузях, від медицини до екології, забезпечуючи фінансову підтримку для дослідників та підприємств, які працюють над передовими технологіями.

Європейська інноваційна рада (EIC) є ще одним важливим інструментом, який підтримує стартапи та малі підприємства, що займаються передовими технологіями та інноваціями. EIC надає гранти та інвестиції для розвитку нових продуктів і послуг, допомагаючи підприємцям виводити свої ідеї на ринок.

Програма "Цифрова Європа" спрямована на розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект, кібербезпека та передові обчислення. Ця програма підтримує проекти, що сприяють цифровій трансформації економіки та суспільства, забезпечуючи доступ до сучасних технологій для бізнесу та громадян.

Крім того, ЄС створює сприятливі умови для співпраці між науковими установами, бізнесом та урядами для розвитку інноваційних екосистем. Це включає створення інноваційних хабів та кластерів, де дослідники та підприємці можуть обмінюватися ідеями та ресурсами, працюючи над спільними проектами.

Ці ініціативи спрямовані на те, щоб зробити Європу лідером у сфері інновацій та технологій, забезпечуючи стійке економічне зростання та підвищення якості життя громадян. Завдяки цим програмам, ЄС прагне створити конкурентоспроможну економіку, яка здатна ефективно реагувати на глобальні виклики та забезпечувати добробут своїх громадян.

Як я вже зазначав, стратегія сталого розвитку є ключовою для Європейського Союзу і закріплена в його основних документах. Наприклад, Стаття 3 Маастрихтського договору (1993 р.) говорить: «Європейський Союз створює внутрішній ринок, що сприяє сталому розвитку Європи, базуючись на збалансованому економічному зростанні, стабільних цінах, висококонкурентній соціально орієнтованій економіці, спрямованій на повну зайнятість населення та соціальний прогрес, а також високий рівень захисту та покращення якості навколишнього середовища». Стаття 21 цього договору підкреслює важливість міжнародного співробітництва для досягнення цілей сталого розвитку: «Європейський Союз визначає та впроваджує спільну політику та дії щодо активної міжнародної співпраці:

- сприяє сталому економічному, соціальному та екологічному розвитку у країнах, що розвиваються, з метою викорінення бідності;
- сприяє інтеграції всіх країн у світову економіку, зокрема через скасування обмежень на міжнародну торгівлю;
- допомагає розробляти міжнародні заходи щодо захисту та відновлення якості навколишнього середовища для забезпечення сталого розвитку;
- розвиває міжнародну систему співпраці, засновану на багатосторонній кооперації та ефективному глобальному управлінні».

Наступним стратегічним документом ЄС стала стратегія «Європа 2020», розроблена Європейською комісією та прийнята Європейською радою у 2010 році. Вона визначає три основні пріоритети розвитку ЄС до 2020 року:

розумне зростання: розвиток економіки, заснованої на знаннях та інноваціях;

стале зростання: розвиток ресурсозберігаючої, зеленої та конкурентної економіки;

соціально орієнтоване зростання: розвиток економіки, що забезпечує високу зайнятість населення, соціальний захист та розвиток територій.

Для досягнення цих пріоритетів стратегія «Європа 2020» визначає п'ять основних цілей, які мають бути досягнуті до 2020 року:

75% населення у віці 20-64 років мають бути працевлаштовані;

3% ВВП ЄС мають бути інвестовані в науку;

скорочення викидів CO₂ на 20% (порівняно з 1990 роком), отримання 20% енергії з відновлюваних джерел та підвищення енергоефективності на 20% (порівняно з 2010 роком);

не менше 90% дітей мають отримувати початкову шкільну освіту, а не менше 40% молоді мають отримувати університетську освіту;

20 мільйонів громадян ЄС мають бути виведені за межі бідності.

Європейський Союз активно працює над впровадженням стратегій сталого розвитку для промислових підприємств, щоб забезпечити їхню екологічну та економічну стійкість. Одним із ключових напрямків є перехід до циркулярної економіки, яка передбачає мінімізацію відходів та максимальне повторне використання ресурсів. Це дозволяє зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та підвищити ефективність виробничих процесів.

ЄС також підтримує створення промислових альянсів, які сприяють співпраці між різними секторами та компаніями. Наприклад, альянси у галузі виробництва акумуляторів вже довели свою ефективність, і планується створення подібних альянсів у інших галузях. Такі альянси допомагають об'єднувати зусилля для досягнення спільних цілей, зокрема у сфері інновацій та технологічного розвитку.

Крім того, Європейський Союз запроваджує стандарти звітності зі сталого розвитку для підприємств. Це включає складання, подання та оприлюднення звітності відповідно до Європейських стандартів звітності (ESRS). Така звітність дозволяє оцінювати екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств, що сприяє прозорості та відповідальному веденню бізнесу.

Ці заходи спрямовані на те, щоб промислові підприємства ЄС могли ефективно реагувати на глобальні виклики, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність та забезпечуючи стійкий розвиток. Завдяки таким ініціативам, ЄС прагне створити умови для довготривалого економічного зростання, яке враховує потреби як нинішніх, так і майбутніх поколінь. Це

включає не лише економічні аспекти, але й соціальні та екологічні, що робить розвиток більш збалансованим та стійким.

Висновки до розділу 1

Сучасні умови підкреслюють важливість дослідження стратегій сталого розвитку для промислових підприємств. Це вимагає вдосконалення управлінських підходів, які забезпечують високий рівень менеджменту. У ринковій економіці основною проблемою є підвищення ефективності управлінської системи промислових підприємств, від чого залежить їхня позиція у виробництві, фінансовий стан та конкурентоспроможність. Зі зростанням ринку та посиленням конкуренції, ефективність управління значною мірою залежить від системного підходу. Зберігається залежність від ресурсів, яка відрізняється від сировинної економіки минулого, коли експорт базувався на продуктах сільського господарства. Нові виклики, ймовірність стратегічних змін та розрив між складністю завдань і можливостями використання управлінського досвіду змінюють традиційні процедури прийняття рішень. Вони все більше враховують економічні, соціальні та політичні фактори, поведінку споживачів, взаємини з партнерами, інтереси власників та професійний рівень менеджерів.

На мою думку, стратегічні зміни в системі управління промисловим підприємством можуть бути успішними за таких умов:

Наявність розвиненої системи управління сучасними технологіями, що базується на новітніх інформаційних технологіях і сприяє розширенню ринку збуту продукції.

Наявність професійної команди маркетологів.

Достатні фінансові ресурси для поповнення обігових коштів підприємства.

Можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію на існуючому обладнанні з мінімальними інвестиціями в технічне переоснащення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ПАТ «УКРНАФТА» ТА ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ І ПЕРСПЕКТИВ ЙОГО РОЗВИТКУ

2.1 Аналіз організаційно-управлінської структури ПАТ «УКРНАФТА»



В умовах економічної трансформації України, аналіз системи управління та дослідження її специфіки на прикладі конкретного підприємства дозволяє оцінити ефективність операційного менеджменту та функціонування операційної системи підприємства. ПАТ «УКРНАФТА» належить до паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) України, який характеризується неоднозначними тенденціями та значною залежністю від зовнішніх факторів. Для паливно-енергетичного комплексу України характерні такі тенденції: зниження ефективності діяльності підприємств, зростання збитковості, відтік грошових коштів та зниження інвестиційної привабливості ПАТ «Укрнафта» є провідною енергетичною компанією України. Її частка у загальному видобутку газу в країні становить 5,7%, а у видобутку нафти – 62,5%. Станом на 1 січня 2021 року компанія володіє 85 спеціальними дозволами на видобуток вуглеводнів. У розпорядженні підприємства знаходяться 15 бурових установок.

«Укрнафта» також має одну з найбільших мереж заправних станцій в Україні, яка охоплює більшість регіонів країни і налічує 563 АЗС. Головний офіс компанії розташований у Києві, причому 50% + 1 акція належить державному органу НАК «Нафтогаз України». Акції «Укрнафти» котуються на «Українській біржі» та фондовій біржі ПФТС (Київ), що робить їх важливим показником активності ринку акцій України. Тікери Bloomberg для цінних паперів компанії: UNAF UK.

«Укрнафта» є провідною нафтогазовою компанією країни, яка контролює низку першокласних активів у енергетичній галузі. Метою компанії є створення національного лідера з ефективності та корпоративного управління, що забезпечить максимальну ринкову вартість для акціонерів.

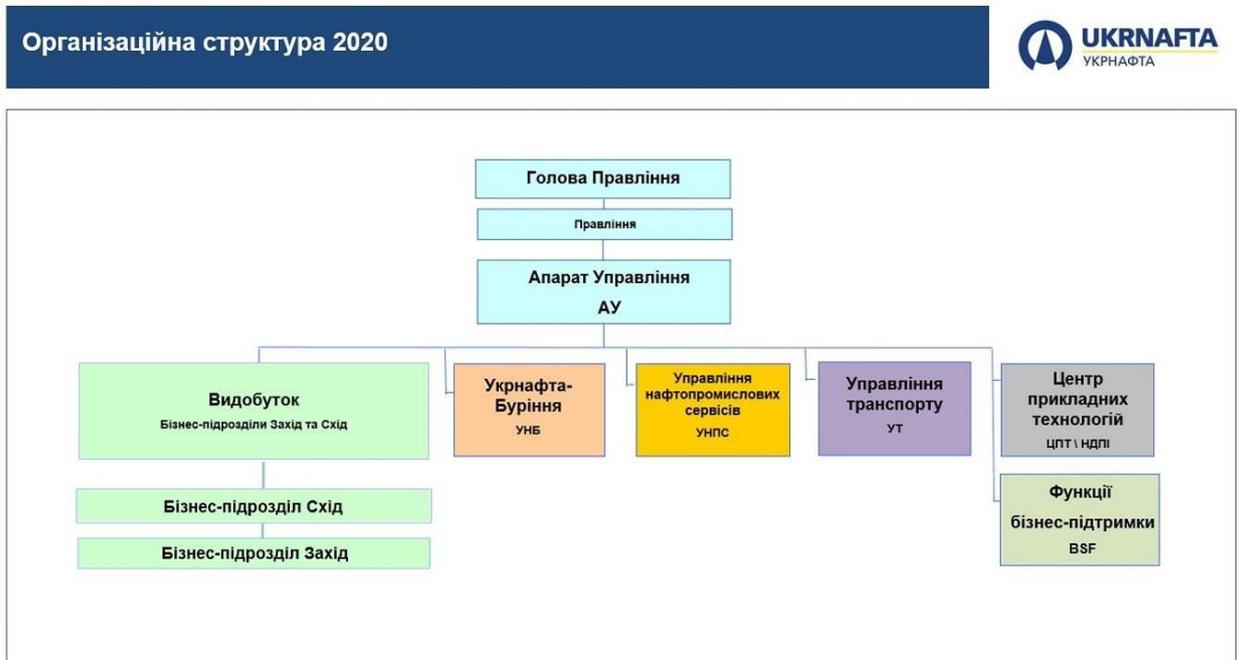


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПАТ «Укрнафта»

У своїй діяльності компанія та її співробітники стикаються з необхідністю збалансувати соціальні, економічні та етичні аспекти ведення бізнесу. Бізнес-принципи ПАТ «Укрнафта» є спільними ціннісними орієнтирами, які допомагають працівникам приймати правильні рішення та брати відповідальність, незалежно від масштабу завдань та посади.

Основні цінності ПАТ «Укрнафта» включають:

Ефективність: Постійне прагнення оптимізувати бізнес-систему для досягнення максимальних результатів, ефективно використовуючи наявні ресурси. Це стосується як управління фінансами компанії, так і виробничих підрозділів.

Висока якість: Постійний рух вперед. Незалежно від того, чи йдеться про буріння нової свердловини або обслуговування клієнтів на АЗС, наші співробітники працюють відповідно до найвищих стандартів якості.

Прозорість: Створення сучасної та відкритої компанії. Ми впевнені, що прозорість підвищує ефективність, що в кінцевому підсумку приносить вигоду всім – від акціонерів до співробітників і широкої громадськості.

Соціальна відповідальність: У регіонах, де працюють наші підприємства, ми усвідомлюємо важливість нашої ролі як працедавця та виробника, відповідального за захист навколишнього середовища.

ПАТ «Укрнафта» є великим споживачем послуг, пов'язаних з експлуатацією нафтогазових родовищ в Україні, а також власником найбільшого в країні бізнесу з обслуговування свердловин та їх буріння. Бурові підрозділи компанії повністю задовольняють її потреби у відповідних послугах.

ПАТ «Укрнафта» здійснює видобуток та підготовку нафти і газу в семи областях України (Полтавській, Сумській, Харківській, Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій, Чернігівській) через свої структурні підрозділи – нафтогазовидобувні управління, газопереробні заводи тощо. Електрозабезпечення об'єктів нафтового та газового видобутку, додаткових підрозділів, промислів та цехів здійснюється операторами системи розподілу (ОСР) у Харківській, Полтавській, Чернігівській, Сумській, Дніпропетровській, Львівській, Івано-Франківській та Чернівецькій областях від ліній електропередачі 110-35-10-6 кВ через власні понижувальні трансформаторні підстанції. У розпорядженні ПАТ «Укрнафта» є трансформаторні підстанції 110/35/6 кВ, 35/6-10 кВ та 6-10/0,4 кВ. Розподіл електроенергії по внутрішньопромислових об'єктах, підрозділах, промислах та цехах, на бурові установки здійснюється через власну мережу кабельних та повітряних ліній електропередачі: ВЛ-35 кВ, ВЛ і КЛ – 10-6-0,4 кВ.

ПАТ «Укрнафта» змінила стратегію розвитку своїх обслуговуючих і бурових підрозділів, створивши новий підрозділ «Укрнафта Буріння». Цей підрозділ надає послуги з обслуговування та буріння свердловин як для самої

«Укрнафти», так і для інших компаній, що працюють у нафтогазовому секторі України. З огляду на очікуване зростання обсягу робіт та необхідність підвищення операційних і технологічних стандартів, компанія розглядає низку стратегічних ініціатив для максимального використання цього напрямку бізнесу, включаючи залучення стратегічних партнерів для створення нафтосервісної компанії.

СО (філія) «Укрнафта Буріння» є однією з структурних одиниць ПАТ «Укрнафта», що забезпечує виконання експлуатаційного та розвідувально-пошукового буріння. За час існування компанії було пробурено понад 1 500 свердловин загальною глибиною понад 5 мільйонів метрів. Загальний обсяг бурового обладнання складає 15 бурових верстатів. Компанія має досвід проведення робіт у різних геологічних умовах Західного та Східного нафтогазоносних регіонів України, враховуючи їх особливості та передбачаючи можливі ускладнення. Впроваджені методики буріння горизонтальних та похило-спрямованих свердловин, буріння проводиться з використанням сучасних технологій та вимог до охорони екології із застосуванням безпечних розчинів та безамбарних технологій.

ПАТ «Укрнафта» володіє однією з найбільших мереж АЗС в Україні, експлуатуючи 537 заправних станцій у більшості регіонів країни. Станом на кінець 2020 року 183 станції були обладнані автомобільними газозаправними пунктами, а 24 АЗС були оновлені в 8 областях України. Компанія постійно працює над покращенням якості послуг своєї мережі АЗС та збільшує кількість додаткових послуг, доступних на заправних станціях. У 2020 році було відкрито 8 рестайлінгових АЗС у Рівненській, Житомирській, Івано-Франківській, Тернопільській та Закарпатській областях. У 2022 році планується відкриття ще 3 оновлених станцій у Західній Україні.

Монтажно-налагоджувальне управління (МНУ) ПАТ «Укрнафта» було створено 18 листопада 2005 року. МНУ надає комплекс послуг на всіх етапах життєвого циклу експлуатації обладнання об'єктів підготовки, видобутку, транспортування та переробки нафтогазових продуктів – від

пусконаладжувальних та монтажних робіт при введенні об'єктів в експлуатацію до забезпечення їх постійної експлуатаційної придатності шляхом технічного обслуговування, ремонту та калібрування. МНУ має територіально розгалужену структуру, з підрозділами, розташованими у Сумській, Івано-Франківській, Львівській, Полтавській та Чернігівській областях, що забезпечує оперативність та ефективність надання послуг замовникам.

Завдяки великому досвіду висококваліфікованого персоналу та сучасній, розвиненій матеріально-технічній базі, МНУ здатне виконувати завдання підвищеної складності у всіх напрямках своєї діяльності.

Серед клієнтів МНУ не лише структурні підрозділи ПАТ «Укрнафта», але й сторонні підприємства нафтогазового сектору.

«Укрнафта» є провідним українським виробником зрідженого газу та легкої фракції. Переробка нафтового газу, який видобуває компанія, здійснюється на потужностях Качанівського, Долинського та Гнідинцівського газопереробних заводів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виробництво скрапленого газу (тис. т.) на газопереробних заводах

Газопереробні заводи	2020	2019	Зміна, %
Гнідинцівський ГПЗ	19,1	16,2	17,9
Качанівський ГПЗ	79,1	78,4	0,9
Долинський ГПЗ	18,4	17,6	4,5
Усього	117	112	4,5

ПАТ «Укрнафта» має у своєму розпорядженні понад 3000 км газотранспортних мереж, які використовуються для виробничої діяльності нафтових та газових видобувних управлінь і газопереробних заводів. Ці мережі

забезпечують збір, підготовку та транспортування газу як власного видобутку, так і газу інших видобувних підприємств та постачальників.

Частина внутрішньопромислових газопроводів використовується для передачі газу до газотранспортної системи, газорозподільних систем та кінцевих споживачів. ПАТ «Укрнафта» має на балансі 85 спеціальних дозволів на видобуток вуглеводневих продуктів.

Видобуток нафти та газу здійснюється шістьма нафтогазовидобувними управліннями: «Надвірнанафтогаз», «Долинанафтогаз» та «Бориславнафтогаз» у Передкарпатському прогині, а також «Охтирканафтогаз», «Полтаванафтогаз» та «Чернігівнафтогаз» у Дніпровсько-Донецькій западині. Станом на кінець 2020 року «Укрнафта» експлуатувала 155 газових та 1 813 нафтових свердловин.

У 2020 році ПАТ «Укрнафта» видобула 1,13 млрд м³ газу та 1,5 млн тонн нафти та конденсату (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробництво продукції ПАТ «Укрнафта» у 2019-2020 рр.

Продукція	2020	2019	Зміни, %
Видобуток нафти з конденсатом, тис. т	1 501	1 516	(0,9)
Видобуток газу, млн м ³	1 127	1 162	(3,0)
Виробництво скрапленого газу, тис. т	117	112	4,5

ПАТ «Укрнафта» продовжує проект із впровадження дистанційного моніторингу роботи свердловин на основі єдиного серверу, обладнаних установками електровідцентрових насосів (УЕВН). У 2020 році до системи додали 34 свердловини, і тепер вона охоплює 207 свердловин. У грудні 2020 року

в Прилуках «Укрнафта» відкрила новітній сервісний центр з ремонту УЕВН, який єдиний в Україні проводить вхідний контроль нових УЕВН та ремонт з оформленням протоколу комп'ютерної перевірки. Потужності центру дозволяють проводити повний цикл контролю і ремонту УЕВН, після чого установка повністю відповідає своїм основним параметрам.

Управління нафтопромислового сервісу ПАТ «Укрнафта» (УНПС) об'єднує всі нафтові промислові сервіси, що надає компанія. УНПС є однією з найбільших державних сервісних компаній, що надає повний спектр послуг для нафтової та газової видобувної галузі, включаючи фонтанну безпеку, колтюбінг, виробниче обслуговування, гідравлічний розрив пласта, дослідження свердловин та інжиніринг, виготовлення і ремонт НКТ, вхідний контроль і ремонт електричного занурюваного устаткування, тампонаж. УНПС обслуговує не тільки нафтогазовидобувні і бурові підприємства ПАТ «Укрнафта», але й понад 60 зовнішніх замовників. Підрозділи УНПС надають послуги і технологічні рішення протягом всього періоду експлуатації свердловини: від процесу буріння та оцінювання параметрів пласта до оптимізації видобутку та освоєння свердловин. Інфраструктурна мережа УНПС включає понад 30 об'єктів, розташованих поблизу найбільших нафтогазових родовищ України, що забезпечує своєчасне та ефективне надання сервісних послуг замовникам.

Висока якість управління персоналом є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства в ринковій економіці. Вона сприяє створенню сприятливого середовища, в якому максимально використовується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди отримують задоволення від виконаної роботи та суспільне визнання їхніх досягнень. Ефективне управління та підвищення рівня інноваційної активності підприємства вимагають якісного кадрового забезпечення. Аналіз структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі показав поступове зменшення кількості працівників компанії. На одного управлінця стабільно припадає близько 9 осіб виробничого персоналу, що свідчить про достатню ефективність структури управління персоналом.

Управлінський апарат стабільно займає близько 10% від загальної кількості персоналу, з яких керівники вищої ланки складають понад 14%, спеціалісти – 24-25%, а лінійні технічні керівники, бригадири, начальники змін, відділів та ланок – 61%.

Таблиця 2.3

Характеристика і динаміка загальної структури персоналу

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу (ПАТ "Укрнафта") за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.								
Категорія зайнятих	2018р.		2019р.		2020р.		Зміна (+;-) питомої ваги у в.п. 2020р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018р.	2019р.
Управлінський персонал	2265	10,27	2119	9,90	2102	9,86	-0,04	0,00
у тому числі:								
Керівники	315	13,91	302	14,25	298	14,18	0,02	-0,01
Спеціалісти	563	24,86	524	24,73	515	24,50	-0,01	-0,01
Технічні	1387	61,24	1293	61,02	1289	61,32	0,00	0,00
Виробничий персонал	19785	89,73	19281	90,10	19207	90,14	0,00	0,00
Разом	22050	100	21400	100	21309	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 управлінця	8,7	x	9,1	x	9,1	x	x	x

Соціальна структура також має важливе значення, оскільки вона характеризує персонал організації як сукупність груп, класифікованих за віком, національним і соціальним складом, статтю, рівнем освіти та сімейним станом. Для аналізу вікової структури персоналу використовується звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (форма №6-ПВ). Після вивчення складу персоналу можна представити вікову структуру в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка вікової структури трудового потенціалу

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу (ПАТ "Укрнафта") за 2018-2020 рр.								
Вікові категорії	2018р.		2019р.		2020р.		Зміна (+;-) питомої ваги у в.п. 2020р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018р.	2019р.
Молодь віком 15-24 років	8359	41,69	8663	40,48	8705	40,85	-0,02	0,01
25-49 років	7552	37,67	8764	40,95	8941	41,96	0,10	0,02
50-59 років	2198	10,96	2354	11,00	2345	11,00	0,00	0,00
60-65 років	1783	8,89	1495	6,99	1211	5,68	-0,56	-0,23
Післяпенсійні роки	158	0,79	124	0,58	107	0,50	-0,57	-0,15
Разом	20050	100	21400	100	21309	100	x	x

Аналіз показав, що значна частина працівників компанії складається з молодих людей віком до 49 років, і їхня частка щороку зростає, досягнувши понад 80% у 2020 році. Зокрема, вікова категорія 15-24 роки становить 40-42%, а категорія 25-49 років – 37-42%, що разом складає близько 80%. Щороку зменшується кількість працівників віком від 60 до 65 років з 8,9% до 5,7%, а частка працівників віком 50-59 років стабільно тримається на рівні 11%. Частка працівників віком 60-65 років зменшилася до 5,7%, а персонал післяпенсійного віку зменшився з 0,8% до 0,5%. Це свідчить про наявність досвідчених кадрів середнього віку на підприємстві, що можна побачити на рис. 2.2, де відображено дані за 2020 рік.

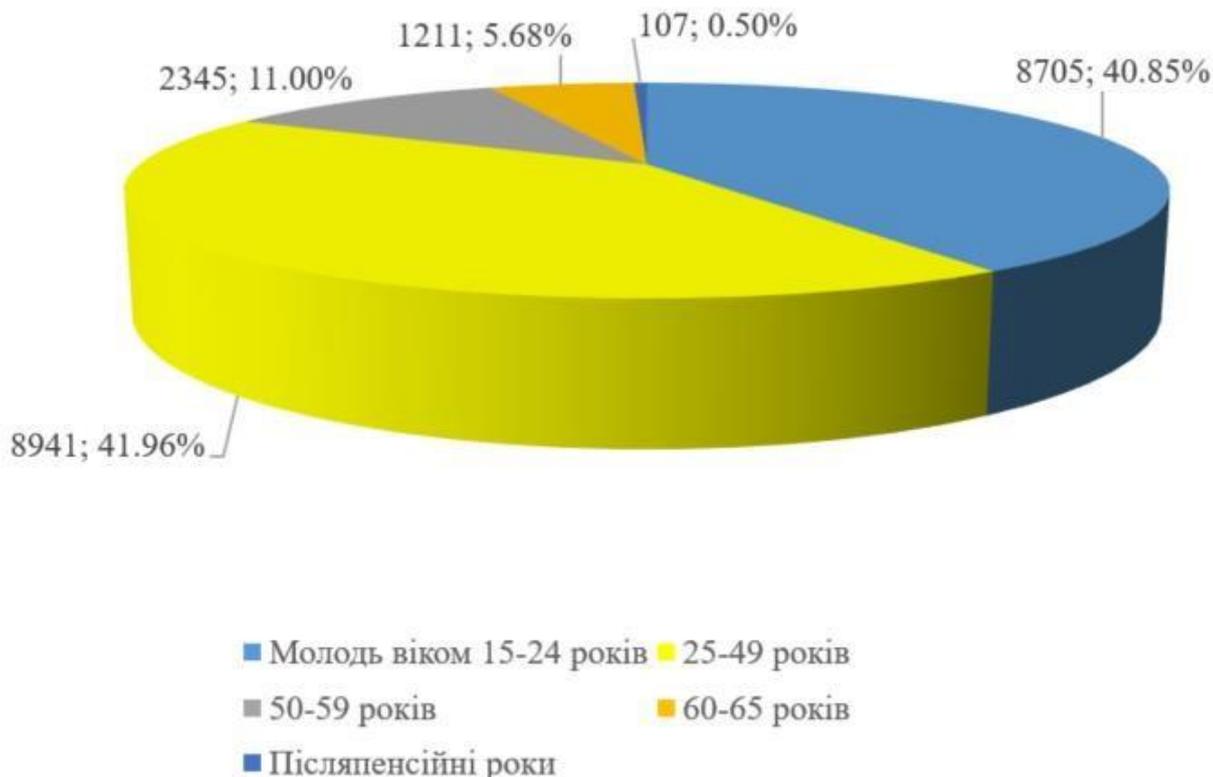


Рис. 2.2. Динаміка вікової структури трудового потенціалу підприємства

Ці показники свідчать про високу якість управління персоналом, що базується на системному підході. Незважаючи на складні умови сьогодення, підприємству вдається зберегти основних працівників, навіть при поступовому скороченні загальної кількості персоналу. Компанія має багато молодих працівників, а також значну частку працівників середнього віку. Це свідчить про те, що у компанії є перспективи на майбутнє, незважаючи на всі кризові явища зовнішнього середовища. Кількість працівників з вищою освітою є достатньою для прийняття оптимальних управлінських рішень та впровадження передових світових технологій у діяльність компанії.

2.2 Дослідження фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрнафга»

Щороку в умовах ринкової економіки, зростання конкуренції, невизначеності та ризиків, зростає значення оперативного, якісного, всебічного та об'єктивного

фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень щодо стратегії та тактики на майбутній період.

Для якісного аналізу також необхідно використовувати планову документацію та оперативну звітність, характерну для галузі, в якій працює підприємство. Після виконання розрахунків отримані дані записуються в таблицю 2.7 за кількома групами показників:

1. Капітал підприємства.
2. Ресурси підприємства.
3. Економічні показники.
4. Фінансові результати.
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат.
6. Показники рентабельності підприємства.

Для розрахунку основних фінансово-економічних показників діяльності компанії використовувалася відкрита звітність за 2018-2020 роки, котра публікується на сайті підприємства.

Таблиця 2.7 Фінансово-економічні показники діяльності підприємства у 2018-2020 рр.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства (ПАТ "Укрнафта") за 2018-2020 рр									
Показники	Од. ви-міру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	16792,88	20538,6	18 352	1 559	9,2849313	-2 187	-10,646096
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	6643,176	6189,36	9 855	3 212	48,3505329	3 666	59,2279875
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	12554,25	16551	11901,07	-653,184	-5,202891	-4649,91	-28,094474
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	293,529	348,616	324,604	31,075	10,5866882	-24,012	-6,8878078
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	-	-	-	-	-	-	-
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1- підприємство, форма 1-ПВ	22050	21400	21309	-741	-3,3605442	-91	-0,4252336

Продовж. табл. 2.7

3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	36113	28210	35535	-578	-1,6005317	7325	25,9659695
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємни цтво							
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	19522,92	28966,7	30666,2	11143,282	57,0779444	1699,493	5,86705566
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	21330,22	12257,1	17440,62	-3889,599	-18,235158	5183,512	42,2898487
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	7978,77	-4505,1	6043,516	-1935,254	-24,255042	10548,592	-234,14904
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	7861,317	-4938,7	5572,436	-2288,881	-29,115745	10511,114	-212,83254
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.		6438,201	-4057,9	4269,26	-2168,941	-33,688619	8327,119	-205,20967

Продовж. табл. 2.7

5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	борот	п.4.1 / п.1.1	1,270194	0,59678	0,950335	-0,320	-25,18	0,354	59,24
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	46,8134	-24,046	30,36405	-16,449353	X	54,4098325	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	96,9145	-65,562	43,31993	-53,594574	X	108,881823	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	40,86873	-15,553	19,70742	-21,161315	X	35,2600135	X

Після цього необхідно провести аналіз результатів та розрахувати абсолютні й відносні зміни за період дослідження. Отримані дані ілюструються за допомогою діаграм та графіків.

Спочатку аналізуються показники капіталу (група 1). Для підвищення ефективності проводиться порівняння середніх вартостей сукупного капіталу та власного капіталу. Ці показники обчислюються як середнє арифметичне вартості сукупного капіталу на початок і кінець року, а також середнє арифметичне вартості власного капіталу на початок і кінець року. Динаміка показників капіталу підприємства наведено на рис. 2.4.

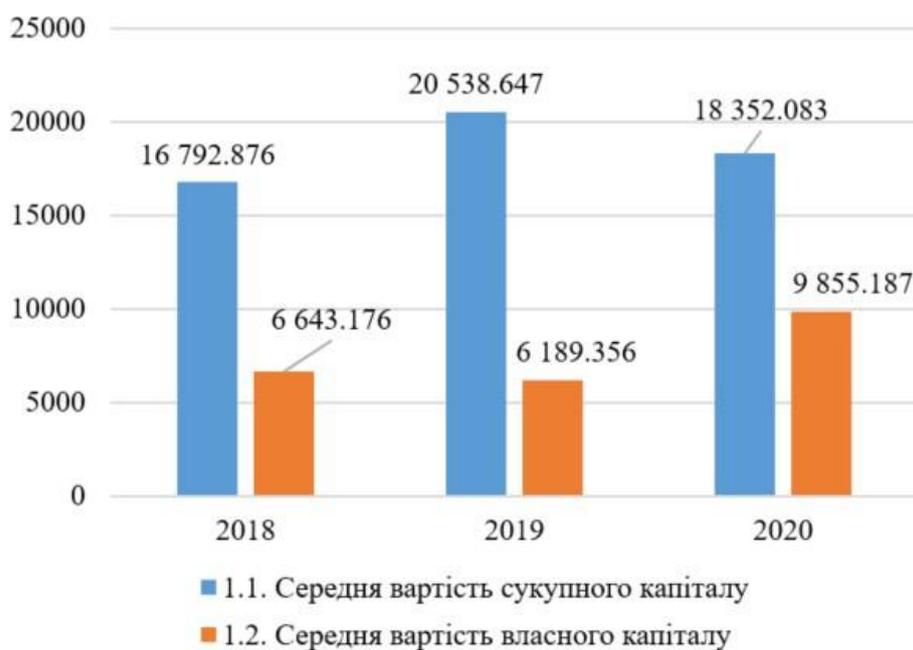


Рис. 2.4. Динаміка показників капіталу підприємства за 2018-2020 рр.

У процесі своєї виробничої діяльності підприємство використовує різні види ресурсів, які постійно досліджуються для об'єктивного оцінювання теперішнього стану та прогнозування на майбутнє. Було проаналізовано кілька показників другої групи: середньорічну вартість основних засобів, середньорічну вартість нематеріальних активів та середньооблікову чисельність працівників. Кожен з цих показників представляє різні групи ресурсів сучасного підприємства, включаючи матеріальні та нематеріальні ресурси, фінансові та трудові ресурси.

Матеріальні ресурси складаються з основних фондів та оборотних активів підприємства, тоді як нематеріальні активи характеризують об'єкти інтелектуальної власності та інші подібні права, що належать підприємству. Для більш наочного представлення окремих видів матеріальних ресурсів поточна динаміка показників підприємства відображена на трьох гістограмах (рис. 2.5 – 2.7).

Дослідження динаміки основних показників капіталу підприємства показало тенденцію до зменшення сукупного капіталу на 11% у 2020 році та значне збільшення середньої вартості власного капіталу на 59%, що перевищило значення 2018 року. Таким чином, сукупний капітал підприємства зріс у 2019 році, а потім знову зменшився, але все ще перевищує рівень 2018 року.

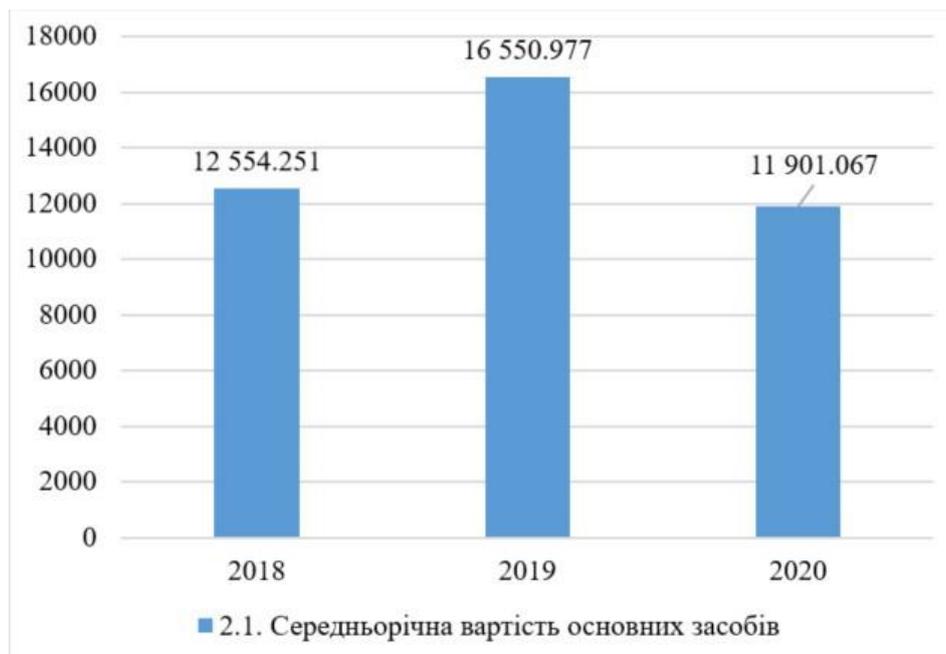


Рис. 2.5. Динаміка зміни показників середньорічної вартості основних засобів

Основні засоби включають як виробничі, так і невиробничі активи. У 2019 році середньорічна вартість основних засобів трохи зросла порівняно з 2018 роком, але у 2020 році вона знизилася майже на 30%.



Рис. 2.6 Динаміка зміни середньорічної вартості нематеріальних активів

Фінансові ресурси включають кошти, що інвестуються під час створення підприємства і постійно поповнюються в процесі фінансово-господарської діяльності через продаж товарів, виконання робіт, надання послуг, а також залучення зовнішніх коштів у вигляді короткострокових і довгострокових кредитів. Трудові ресурси є ключовим фактором для підвищення ефективності діяльності. Персонал підбирається відповідно до структури, технології виробництва, форми власності та організаційного типу компанії.

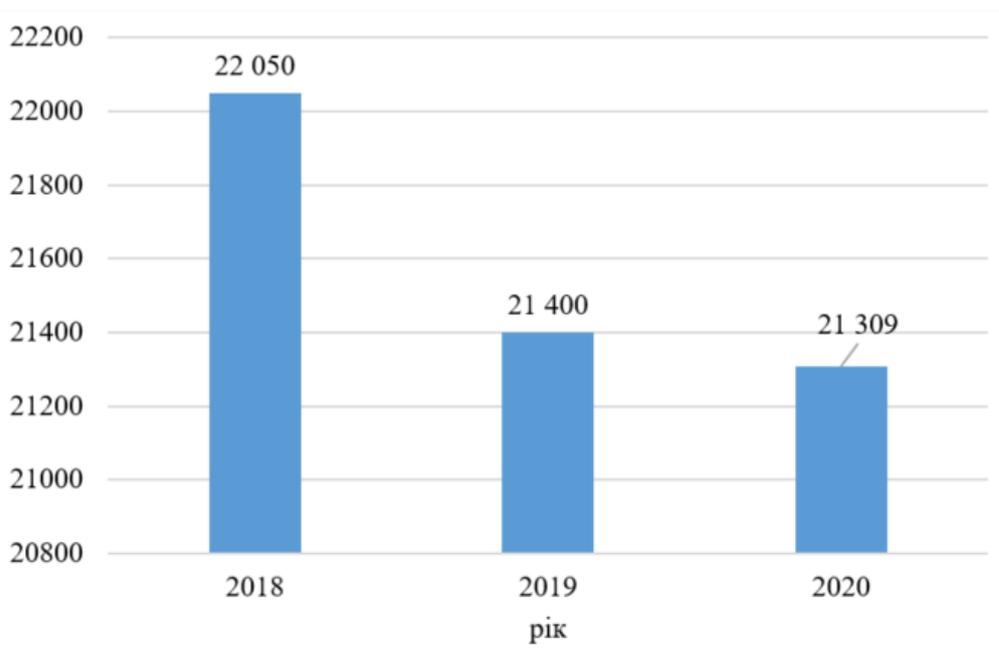


Рис. 2.7 Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників підприємства за 2018-2020 рр.

Нематеріальні активи – це активи, вартість яких точно визначена і які можуть приносити підприємству прибуток у майбутньому. З аналізу даних видно, що за досліджуваний період підприємство отримало певний прибуток від цих активів, оскільки їх кількість дещо зменшилася у 2020 році. З одного боку, це позитивно, оскільки були отримані грошові кошти, але з іншого боку, спостерігається негативна тенденція, адже з кожним роком підприємство отримує меншу частку доходу від цих активів (-6,9% у 2020 році).

Склад працівників підприємства має чітко визначені кількісні, якісні та структурні характеристики. Кількісна характеристика персоналу вимірюється показниками облікової, явочної та середньоспискової чисельності працівників. Для розрахунку було обрано середньооблікову чисельність, яка визначається як чисельність працівників облікового складу на певну дату з урахуванням прийнятих і звільнених працівників за цей день. Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників за три роки показує чіткий тренд до зниження, за два роки майже на 740 осіб.

Узагальнюючи ресурсне забезпечення, можна зазначити, що протягом 2020 року відбулося зменшення всіх видів ресурсів на підприємстві, що свідчить про негативну тенденцію.

Далі було проведено оцінювання роботи підприємства за економічними показниками, такими як чистий дохід від реалізації продукції, обсяг реалізованої продукції, фонд оплати праці всіх працівників та середньомісячна заробітна плата одного працівника. Спочатку досліджувався основний показник – чистий дохід, дані за три роки представлені на рис. 2.8. Потім були побудовані діаграми з графічним відображенням обсягів фонду оплати праці всіх працівників та операційних витрат на підприємстві (рис. 2.9 і 2.10).

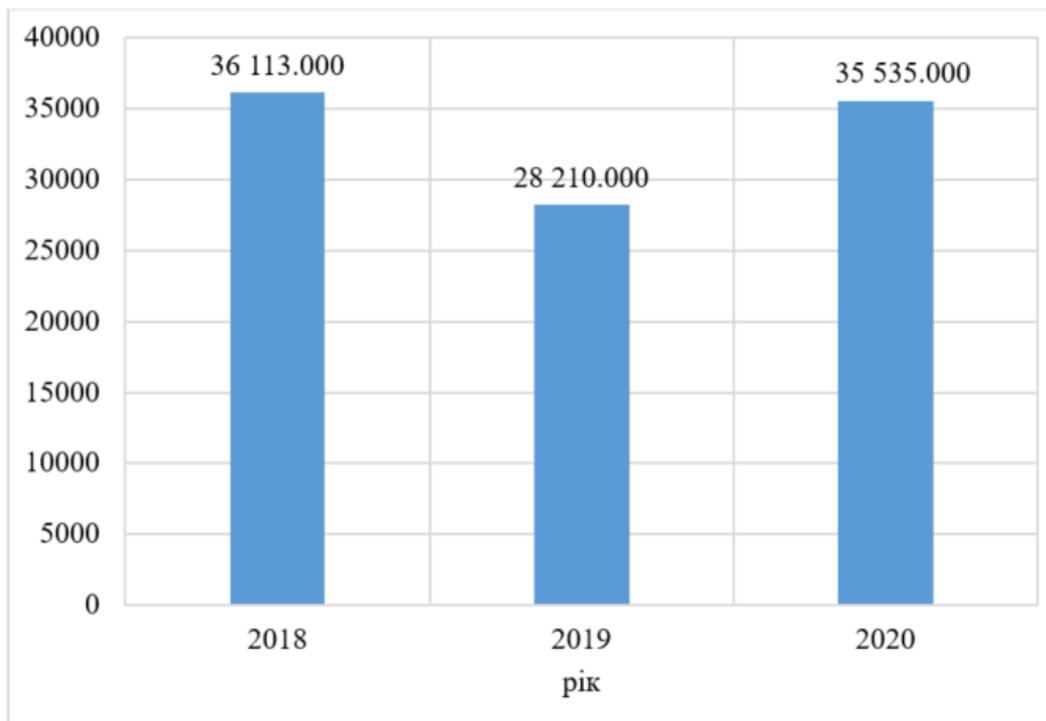


Рис. 2.8 Динаміка чистого доходу та обсягу реалізованої продукції

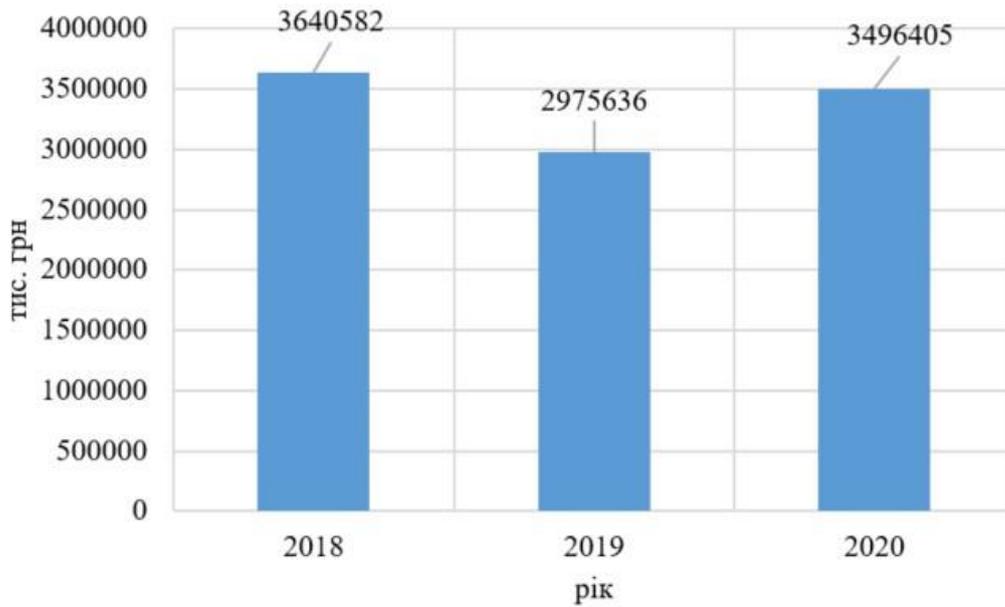


Рис. 2.9 Динаміка обсягів фонду оплати праці всіх працівників за три роки

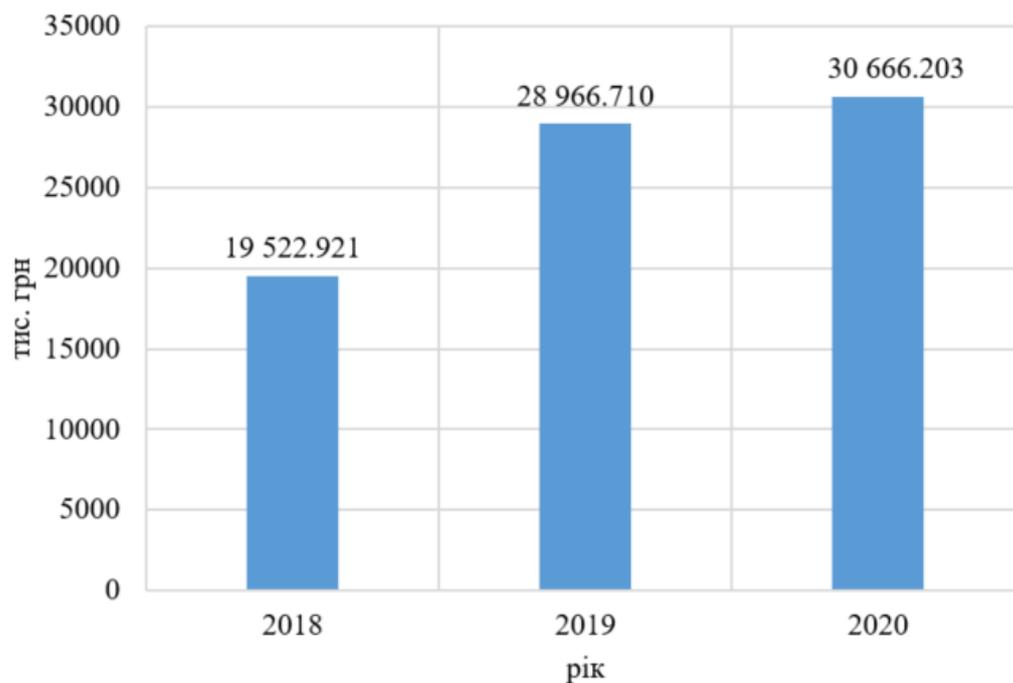


Рис. 2.10 Динаміка операційних витрат підприємства за 2018-2020 рр.

Економічні показники цієї групи демонструють різну динаміку. Наприклад, чистий дохід зменшився у 2019 році порівняно з 2018 роком, але у 2020 році знову зріс майже на 25%. Фонд оплати праці збільшився на 15%, хоча ще не досяг рівня 2018 року, що, ймовірно, є наслідком зменшення кількості

персоналу на підприємстві. Водночас операційні витрати стабільно зростають, у 2020 році вони збільшилися на 5,9% порівняно з попереднім роком. Таким чином, економічні показники підприємства мають негативну тенденцію: чистий дохід зменшується, а операційні витрати зростають, у 1,5 рази порівняно з 2018 роком.

Неоднозначна динаміка економічних показників вимагає більш детального аналізу фінансових результатів діяльності підприємства за період 2018-2020 років. До четвертої групи показників належать валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток. Динаміка зниження цих показників по роках представлена на рис. 2.11.

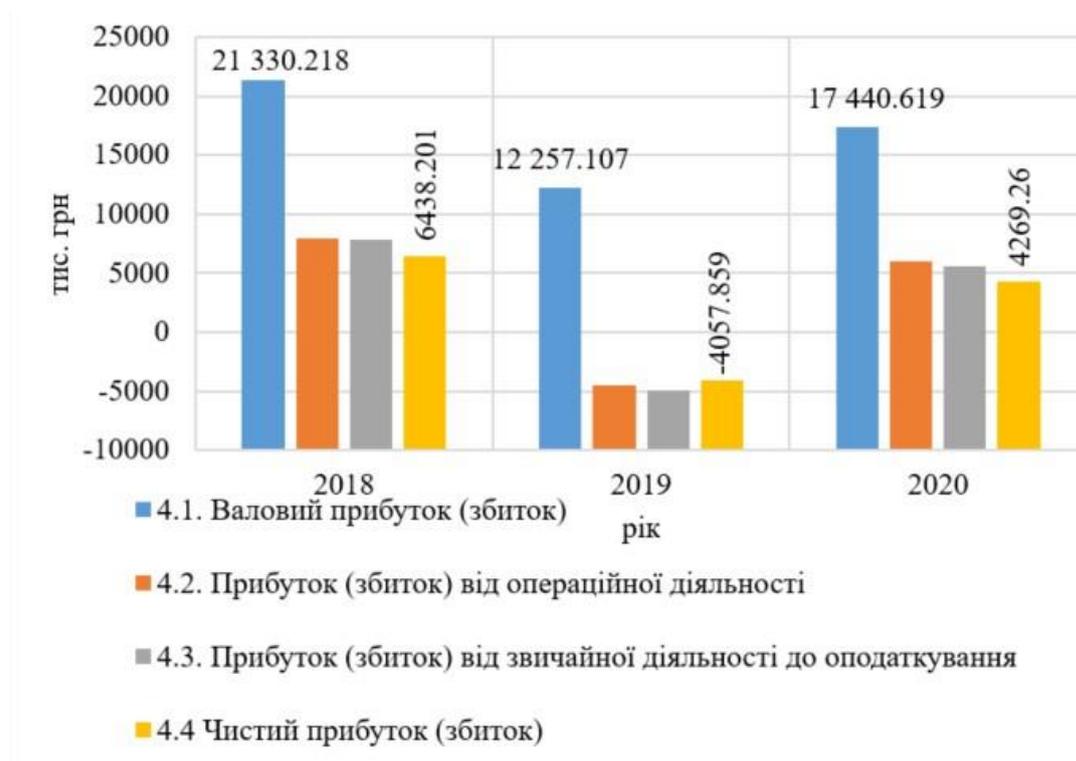


Рис. 2.11 Динаміка фінансових показників підприємства за 2018-2020 рр.

Валовий прибуток підприємства трохи зменшився у 2019 році, але зріс на 42% у 2020 році. Прибуток від операційної діяльності у 2019 році перетворився на збиток, проте у 2020 році майже досяг рівня 2018 року. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2018 році становив понад 7,8 млн грн, а у 2020 році – лише 5,6 млн грн, після збитків майже у 5 млн грн у 2019 році.

Чистий прибуток підприємства також демонструє подібну тенденцію – значне зменшення у 2019 році та відновлення у 2020 році, але до рівня, значно нижчого за 2018 рік (майже -30%). Таким чином, фінансові показники свідчать про незадовільний стан фінансово-господарської діяльності підприємства у 2019 році, і хоча у 2020 році спостерігається певна стабілізація, до результатів докризового 2018 року ще далеко. Видно, що підприємству вдалося адаптуватися до нових умов господарювання під час пандемії, але попереду ще багато роботи.

Далі було проаналізовано п'яту групу показників ефективності використання ресурсів та витрат. Серед них найважливіші: продуктивність праці працівників, коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), фондівіддача та операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції.

2.3 Оцінювання результативності управління виробничим підприємством

Процеси становлення ринкових відносин у країні мають свої особливості на рівні компаній, чиє становище в ринковій економіці змінюється не в кращу сторону через розподіл існуючих активів між власниками. ПАТ «Укрнафта», будучи економічно незалежним і повністю відповідальним за результати своєї діяльності, має створити таку систему менеджменту, яка забезпечить високу ефективність роботи, конкурентоспроможність і стійке становище на ринку.

Важливим елементом трудових взаємовідносин у колективі є забезпечення організаційного порядку, тобто режиму роботи, де працівники виконують свої функціональні обов'язки та повноваження. Організаційний порядок впливає на формування певного стереотипу поведінки в колективі, що призводить до чіткого та продуктивного виконання обов'язків незалежно від присутності керівника.

Однак, організаційний порядок не повинен обмежувати ініціативу та творчий підхід працівників. Визначення оптимального співвідношення між цими двома вимогами є завданням керівництва компанії.

На досліджуваний період компанія в основному сформувала та реалізує економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління колективом. Ці методи органічно пов'язані між собою і використовуються в комплексі, хоча провідними є економічні методи. Організаційні та психологічні методи створюють основу для використання економічних методів, але це не знецінює їхню роль в управлінні колективом. Незважаючи на їхню другорядну роль, доцільно проаналізувати особливості їх реалізації на вибраному підприємстві.

Характерними особливостями організаційно-розпорядчих методів управління персоналом є обов'язковість виконання вказівок, розпоряджень, постанов та адміністративних рішень вищих органів управління, сувора відповідальність за невиконання розпоряджень та вказівок, а також прямий вплив на об'єкт управління.

Акти управління ПАТ можна поділити на нормативні та індивідуальні. Нормативні акти (Статут товариства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають функції, мету, завдання, права та відповідальність господарства, підрозділів і службових осіб апарату управління. Індивідуальні акти (вказівки, накази, розпорядження тощо) адресуються конкретним об'єктам управління і визначають їм чергові завдання.

Організаційний вплив на об'єкт управління здійснюється через інструктування, регламентування, нормування та інформування, що є засобом впливу через документи тривалої дії.

Організаційне регламентування підприємства базується на дотриманні норм українського права, які є обов'язковими для керівника та всіх працівників. Ці правові норми містяться в законах, указах, декретах, положеннях і постановах українського законодавства, Статуті товариства та інших документах. У компанії розроблені всі положення про відділи та служби, а також посадові інструкції для всіх службових осіб.

Організаційне нормування впливає на систему управління через встановлення нормативів, які визначають межі діяльності та параметри технічних і економічних процесів. У ПАТ використовуються такі нормативи:

техніко-технологічні – регулюють використання обладнання та допоміжних матеріалів;

планово-економічні – охоплюють регулювання оплати та стимулювання праці, строки подання статистичної звітності;

трудові – включають норми виробітку, чисельності працівників, часу для праці та відпочинку, трудового розпорядку тощо;

фінансово-кредитні – регулюють порядок отримання кредитів, ліквідації заборгованості, створення фондів загального та спеціального призначення, порядок віднесення втрат і збитків на результати діяльності;

організаційно-управлінські – включають типові управлінські структури, норми підпорядкування, порядок розробки та прийняття управлінських рішень.

Організаційно-методичне інструктування є ефективним засобом інформаційного впливу на колектив або окремого працівника. У компанії за допомогою методичних інструкцій, вказівок та розробок встановлюються правила, що регулюють організаційні та спеціальні аспекти діяльності підрозділів і службових осіб. Визначається етапність виконання робіт та використання технічних засобів. Інформаційний вплив здійснюється через доповідні записки, акти, протоколи, службові листи та заяви. На підприємстві практикується оформлення приміщень організаційною документацією щодо умов роботи, що покращує організаційні умови та сприяє успішному виконанню завдань.

Методи розпорядчого впливу показують динаміку процесу управління та спрямовані на регулювання виробництва та усунення збоїв у роботі. Вони реалізуються через прийняття адміністративно-управлінських актів керівником та проведення конкретних організаційних заходів. Розпорядчий вплив на підприємстві здійснюється у формі наказів, розпоряджень та вказівок. Накази можуть бути як письмовими, так і усними, і стосуються кадрових, виробничих

питань, переведення на іншу роботу, заробітної плати, прийняття на роботу та звільнення, покарання та заохочення. Розпорядження віддаються начальниками підрозділів або керівником і мають на меті виконання наказів. Вказівки використовуються для виконання наказів і розпоряджень. Дисциплінарні дії на підприємстві включають зауваження, звільнення та догани.

Організаційно-розпорядчі методи управління ПАТ можна класифікувати за джерелами впливу. На вищих рівнях управління переважають регламентаційні та нормативні способи впливу, тоді як на нижчих рівнях – розпорядчі методи, які регулюють повсякденну виробничо-господарську діяльність. Диференціація способів організаційного впливу за рівнями управління відображає обсяг повноважень керівників, юридичне становище та специфіку управління на певному рівні.

Керівництво іноді використовує адміністративні методи впливу, такі як матеріальна відповідальність і стягнення (добровільне відшкодування збитків, колективна матеріальна відповідальність, депреміювання, повна матеріальна відповідальність), дисциплінарна відповідальність і стягнення (сувора догана, зауваження, догана, пониження в посаді, звільнення) та адміністративна відповідальність (відшкодувальне вилучення предметів, попередження, штрафи, адміністративний арешт).

Організаційно-розпорядчі методи управління є наслідком управлінських взаємовідносин і стрижнем управлінського впливу. Вони необхідні при будь-якій системі господарювання, оскільки надають управлінському впливу предметну форму та заохочують виконавців до конкретних дій.

Соціальні методи управління ПАТ «Укрнафта» спрямовані на формування та розвиток колективу, забезпечення єдності інтересів, розвиток ініціативи та почуття відповідальності кожного працівника за результати праці. Під впливом соціально-психологічних факторів формуються спільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі та ставлення до праці. Психологічний стан працівників може впливати на продуктивність та ефективність праці.

Методи управління нормативною поведінкою спрямовані на упорядкування та гармонізацію соціальних відносин, що сприяє утвердженню норм поведінки в різних ситуаціях (правила внутрішнього розпорядку, правила етикету, статут).

Висновки розділу 2

Аналіз діяльності обраного підприємства за період 2018-2020 років дозволяє зробити такі висновки:

1. Досліджуване підприємство належить до нафтогазової промисловості, має модернізоване виробництво, відповідає міжнародним стандартам, успішно нарощує виробничі потужності, постійно підвищує конкурентоспроможність своєї продукції, застосовує нові технології та дбайливо ставиться до екології. Дані аналізу свідчать, що у 2020 році більшість працівників становив виробничий персонал – 90,14%, а управлінський персонал – 9,86%. Чисельність працівників у 2020 році зменшилася порівняно з 2019 роком на 91 особу, а порівняно з 2018 роком – на 1741 особу. Зміни відбуваються у складі всіх груп персоналу.

2. Встановлено, що капітал підприємства та його ресурси стабільно зменшуються щорічно. Економічні та фінансові показники мають негативні тенденції за період дослідження. Водночас дещо відновився показник капіталовіддачі (до 0,95) та зросла рентабельність сукупного і власного капіталу, а також рентабельність продукції у 2020 році до 19,7%.

Аналіз динаміки фінансових показників за період 2018-2020 років показав, що у 2020 році рівень валового прибутку товариства зменшився порівняно з 2018 роком на 3889,599 тис. грн, що становить зменшення на 18,2%; а порівняно з 2019 роком – збільшився на 5183,512 тис. грн, або на 42,3%. Також рівень прибутку від операційної діяльності зменшився порівняно з 2018 роком на 1935,254 тис. грн, або на 24,3%; а порівняно з 2019 роком зріс до 6043,52 тис. грн. Коливання рівня прибутку від звичайної діяльності до оподаткування

компанії також повторює цей тренд – зменшення у 2019 році та збільшення у 2020 році, але порівняно з 2018 роком – на 2288,881 тис. грн, що становить падіння на 29,1%. На кінець рівень чистого прибутку зменшився порівняно з 2018 роком на 2168,941 тис. грн, або на 33,69%; а порівняно з 2019 роком зріс на 8327,119 тис. грн, або на 205,2%. Таким чином, у 2020 році компанія поступово відновлювала втрачені позиції, і в цьому році також працює успішно, прагнучи покращити фінансово-економічні показники.

Важливим фактором забезпечення згуртованості колективу є підтримка певного організаційного порядку, тобто режиму роботи компанії, коли працівники сумлінно виконують свої професійні обов'язки та повноваження. Організаційний устрій ПАТ безпосередньо впливає на формування в компанії певного стереотипу поведінки, що незаперечно підвищує результативність роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «УКРНАФТА»

3.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ПАТ «Укрнафта»

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що впливають на його діяльність. Проведемо SWOT-аналіз ПАТ «Укрнафта» станом на 1.01.2021 року.

Таблиця 3.1.

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства станом на 1.01.2021 року.

Аналіз сильних сторін в діяльності підприємства	Аналіз слабких сторін в діяльності підприємства
1. Високий рівень технологічного оснащення.	1. Високий рівень зношеності обладнання.
2. Значний досвід у видобутку нафти та газу.	2. Залежність від коливань цін на нафту.
3. Велика мережа АЗС по всій Україні.	3. Високий рівень податкового навантаження.
4. Висококваліфікований персонал.	4. Недостатня диверсифікація продуктів.
5. Стабільні фінансові показники.	5. Високі витрати на екологічні заходи.
6. Співпраця з міжнародними партнерами.	6. Залежність від імпортного обладнання.
7. Впровадження інноваційних технологій.	7. Ризики, пов'язані з політичною нестабільністю.
8. Високий рівень корпоративного управління.	8. Обмеженість інвестиційних ресурсів.
9. Висока репутація на ринку.	9. Високий рівень конкуренції на ринку.
10. Ефективна система управління якістю.	10. Високі витрати на підтримку інфраструктури.

Таблиця 3.2

Аналіз можливостей і загроз в діяльності підприємства станом на 1.01.2021 року.

Аналіз можливостей в діяльності підприємства	Аналіз загроз в діяльності підприємства
1. Розширення ринків збуту.	1. Коливання світових цін на нафту.
2. Впровадження нових технологій.	2. Політична нестабільність в країні.
3. Залучення іноземних інвестицій.	3. Зміни в законодавстві.
4. Розвиток екологічних проєктів.	4. Зростання конкуренції.
5. Підвищення ефективності виробництва.	5. Економічна нестабільність.
6. Диверсифікація продуктів та послуг.	6. Ризики, пов'язані з екологічними вимогами.
7. Співпраця з міжнародними партнерами.	7. Залежність від імпортного обладнання.
8. Використання відновлюваних джерел енергії.	8. Високий рівень податкового навантаження.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Укрнафта»

Внутрішнє середовище організації	Зовнішнє середовище
	Можливості (12)
Сильні сторони (13)	Поле Сс і М (25)
Слабкі сторони (6)	Поле Сл і М (18)

Аналіз діючої стратегії

Зовнішня ефективність стратегії

ПАТ «Укрнафта» демонструє високу зовнішню ефективність завдяки своїм сильним сторонам, таким як високий рівень технологічного оснащення, значний досвід у видобутку нафти та газу, велика мережа автозаправних станцій

по всій Україні та висококваліфікований персонал. Співпраця з міжнародними партнерами та впровадження інноваційних технологій дозволяють компанії ефективно використовувати можливості зовнішнього середовища, такі як розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій та розвиток екологічних проєктів. Це дозволяє ПАТ «Укрнафта» залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечувати сталий розвиток.

Внутрішня ефективність стратегії

Внутрішня ефективність стратегії ПАТ «Укрнафта» забезпечується завдяки ефективній системі управління якістю, високому рівню корпоративного управління та стабільним фінансовим показникам. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом та інноваційних технологій дозволяє оптимізувати операційні процеси, знизити витрати та підвищити продуктивність. Однак, компанія стикається з певними внутрішніми викликами, такими як високий рівень зношеності обладнання, залежність від імпортного обладнання та обмеженість інвестиційних ресурсів. Для подолання цих викликів потрібно продовжувати інвестувати в модернізацію обладнання та диверсифікацію продуктів.

SWOT-аналіз показує, що ПАТ «Укрнафта» має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам та можливостям зовнішнього середовища. Однак, компанія також стикається з певними загрозами та слабкими сторонами, які потребують уваги та вирішення. Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрнафта» необхідно продовжувати впроваджувати інноваційні технології, розширювати ринки збуту, залучати іноземні інвестиції та підвищувати ефективність виробництва. Це дозволить компанії ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості зовнішнього середовища, а також подолати слабкі сторони та загрози.

Характеристика типу вибраної стратегічної альтернативи, на основі проведеного SWOT-аналізу ПАТ «Укрнафта» можна визначити, що найбільш доцільною стратегічною альтернативою компанії для досягнення сталого

розвитку є стратегія росту. Ця стратегія спрямована на використання сильних сторін компанії та можливостей зовнішнього середовища для досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Стратегією росту передбачено розвиток нових продуктів та послуг, активне розширення ринків збуту, впровадження нових технологій, розвиток нових продуктів та послуг, а також підвищення ефективності виробництва. Ця стратегія дозволить компанії використовувати свої сильні сторони, такі як високий рівень технологічного оснащення, об'ємний досвід у видобутку нафти та газу, велика мережа автозаправних станцій (АЗС), кваліфікований персонал та стабільні фінансові показники, для досягнення стратегічних цілей.

Заходи для успішної реалізації стратегії росту

Для реалізації стратегії росту керівництву ПАТ «Укрнафта» потрібно запровадити низку заходів, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії та використання можливостей зовнішнього середовища:

Розширення ринків збуту:

Проведення досліджень у сфері маркетингу для виявлення нових ринків збуту та потенційних клієнтів.

Розробка та впровадження стратегії виходу на нові ринки, включаючи міжнародні.

Укладання угод про співпрацю з новими партнерами та дистриб'юторами.

Впровадження нових технологій:

Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) для розробки та впровадження нових технологій видобутку та переробки нафти.

Запровадження автоматизованих систем управління виробництвом для покращення операційних процесів.

Розвиток нових послуг і продуктів:

Розробка нових нафтопродуктів, що відповідають сучасним екологічним стандартам та вимогам ринку.

Впровадження нових мастильних матеріалів, що забезпечують ефективність та тривалий термін служби обладнання.

Розширення асортименту продуктів та послуг для задоволення усіх потреб клієнтів.

Підвищення ефективності виробництва:

Покращення виробничих процесів задля зниження витрат та підвищення продуктивності.

Впровадження систем управління якістю для забезпечення високої якості продукції та послуг.

Підвищення кваліфікації персоналу шляхом навчання та професійного розвитку.

Підвищення екологічної свідомості і відповідальності:

Впровадження систем утилізації відходів для зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

Використання технологій зі зниження викидів парникових газів для відповідності екологічним нормам.

Розробка та реалізація екологічних проектів для покращення іміджу компанії як екологічно свідомого підприємства.

Профіль полярностей

Для оцінки переваг ПАТ «Укрнафта» в конкуренції та порівняння з активним конкурентом, складемо «Профіль полярностей». Це дозволить провести порівняльну оцінку діяльності компанії та визначити її конкурентні переваги.

Профіль полярностей

Критерій	ПАТ «Укрнафта»	Конкурент
Технологічне оснащення	Високий рівень	Середній рівень
Досвід у видобутку нафти	Значний	Помірний
Мережа АЗС	Велика	Середня
Кваліфікація персоналу	Висока	Висока
Фінансові показники	Стабільні	Нестабільні
Співпраця з міжнародними партнерами	Активна	Обмежена
Впровадження інновацій	Активне	Помірне
Корпоративне управління	Високий рівень	Середній рівень
Репутація на ринку	Висока	Середня
Управління якістю	Ефективне	Середнє

На основі проведеного SWOT-аналізу та складання «Профілю полярностей» можна зробити висновок, що ПАТ «Укрнафта» володіє значними конкурентними перевагами, які дозволяють реалізувати стратегію зростання. Для успішної реалізації цієї стратегії керівництву компанії необхідно впровадити заходи, спрямовані на розширення ринків збуту, впровадження нових технологій, розвиток нових продуктів та послуг, підвищення ефективності виробництва та підвищення екологічної відповідальності. Це дозволить ПАТ «Укрнафта» залишатися лідером на ринку та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз діяльності активних конкурентів ПАТ «Укрнафта»

Для аналізу діяльності активних конкурентів ПАТ «Укрнафта» розглянемо три основні компанії, що діють на ринку нафтопродуктів в Україні: ПАТ «Укртатнафта», ПАТ «Нафтогазвидобування» та ПАТ «ДТЕК Нафтогаз». Оцінка діяльності цих компаній буде проведена за ключовими показниками, що

дозволить визначити їх конкурентоспроможність та порівняти з ПАТ «Укрнафта».

Таблиця 3.5

Оцінка діяльності активних конкурентів підприємства

№ п/п	Показники	Конкурент 1 (ПАТ «Укрнафта»)	Конкурент 2 (ПАТ «Нафтогазвидобування»)	Конкурент 3 (ПАТ «ДТЕК Нафтогаз»)
1	Доля ринку	30	25	20
2	Рентабельність обігу	28	27	25
3	Рентабельність капіталу	26	24	22
4	Частка власних оборотних коштів	27	23	21
5	Рівень ціни домінуючого товару	25	26	24
6	Широта асортименту	29	24	23
7	Якість товару	28	27	26

Характеристика типу вибраної стратегічної альтернативи

На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінки діяльності конкурентів, найбільш доцільною стратегічною альтернативою для ПАТ «Укрнафта» є стратегія зростання. Ця стратегія спрямована на використання сильних сторін компанії та можливостей зовнішнього середовища для досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Заходи для реалізації стратегії зростання:

Для успішної реалізації стратегії зростання керівництву ПАТ «Укрнафта» необхідно запровадити низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності

діяльності компанії та використання можливостей зовнішнього середовища:

Розширення ринків збуту:

Проведення маркетингових досліджень для виявлення нових ринків збуту та потенційних клієнтів.

Розробка та впровадження стратегії виходу на нові ринки, включаючи міжнародні.

Укладання угод про співпрацю з новими партнерами та дистриб'юторами.

Впровадження нових технологій:

Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) для розробки та впровадження нових технологій видобутку та переробки нафти.

Використання сучасних методів буріння та гідророзриву пласта для підвищення ефективності видобутку.

Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом для оптимізації операційних процесів.

Розвиток нових продуктів та послуг:

Розробка нових видів нафтопродуктів, що відповідають новітнім екологічним стандартам та вимогам ринку.

Впровадження нових видів мастильних матеріалів, що забезпечують високу ефективність та тривалий термін служби обладнання.

Збільшення асортименту продуктів та послуг для задоволення потреб клієнтів.

Підвищення ефективності виробництва:

Покращення виробничих процесів для зниження витрат та підвищення продуктивності.

Впровадження систем управління якістю для забезпечення високої якості продукції та послуг.

Підвищення кваліфікації персоналу через навчання та професійний розвиток.

Підвищення екологічної відповідальності:

Впровадження систем утилізації відходів для зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

Використання технологій зниження викидів парникових газів для відповідності екологічним стандартам.

Розробка та реалізація екологічних проєктів для покращення іміджу компанії як екологічно відповідального підприємства.

Профіль полярностей

Для оцінки відносних переваг ПАТ «Укрнафта» в конкуренції та порівняння з активними конкурентами, складемо «Профіль полярностей». Це дозволить провести порівняльну оцінку діяльності компанії та визначити її конкурентні переваги.

Таблиця 3.6

Оцінка діяльності активних конкурентів підприємства.

№ п/п	Показники	Конкурент 1 (ПАТ «Укртатнафта»)	Конкурент 2 (ПАТ «Нафтогазвидобування»)	Конкурент 3 (ПАТ «ДТЕК Нафтогаз»)
Технологічне оснащення	Високий рівень	Високий рівень	Середній рівень	Середній рівень
Досвід у видобутку нафти	Значний	Значний	Помірний	Помірний
Мережа АЗС	Велика	Середня	Середня	Середня
Кваліфікація персоналу	Висока	Висока	Висока	Висока
Фінансові показники	Стабільні	Стабільні	Нестабільні	Нестабільні
Співпраця з міжнародними партнерами	Активна	Обмежена	Обмежена	Обмежена
Впровадження інновацій	Активне	Помірне	Помірне	Помірне

Вибір стратегічної альтернативи

Після проведення SWOT-аналізу та оцінки конкурентів, найбільш доцільною стратегічною альтернативою для ПАТ «Укрнафта» є стратегія зростання. Для її успішної реалізації керівництву компанії необхідно впровадити заходи, спрямовані на розширення ринків збуту, впровадження нових технологій, розвиток нових продуктів та послуг, підвищення ефективності виробництва та екологічної відповідальності. Це дозволить ПАТ «Укрнафта» залишатися лідером на ринку та забезпечувати сталий розвиток у майбутньому.

Конкурентні переваги та виклики

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПАТ «Укрнафта» має такі конкурентні переваги: високий рівень технологічного оснащення, значний досвід у видобутку нафти та газу, велика мережа автозаправних станцій, висококваліфікований персонал та стабільні фінансові показники. Однак компанія також стикається з певними викликами, такими як висока зношеність обладнання, залежність від імпортного обладнання та обмеженість інвестиційних ресурсів.

Заходи для підвищення конкурентоспроможності

Заходи, які впроваджує керівництво ПАТ «Укрнафта», спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, є ефективними та дозволяють компанії залишатися лідером на ринку. У майбутньому для підвищення конкурентоспроможності необхідно продовжувати інвестувати в модернізацію обладнання, розширення ринків збуту, диверсифікацію продуктів та послуг, впровадження інноваційних технологій, підвищення екологічної відповідальності, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію виробничих процесів та підвищення маркетингової активності. Це дозволить ПАТ «Укрнафта» ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості зовнішнього середовища, а також подолати слабкі сторони та загрози, забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

SWOT-аналіз ПАТ «Укрнафта»

Після проведення SWOT-аналізу ПАТ «Укрнафта» виявили ключові сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на її діяльність. На основі цього аналізу можна зробити наступні обґрунтовані висновки:

Сильні сторони:

1. Високий рівень технологічного оснащення: ПАТ «Укрнафта» використовує сучасні технології видобутку та переробки нафти, що підвищує ефективність виробничих процесів.
2. Співпраця з міжнародними партнерами, яка дозволяє компанії використовувати передові технології та розширювати ринки збуту.
3. Впровадження інноваційних технологій, що підвищує конкурентоспроможність компанії.
4. Великий досвід у видобутку нафти та газу: Компанія має багаторічний досвід у галузі, що забезпечує високу якість продукції та послуг.
5. Велика мережа АЗС по всій Україні: Це дозволяє компанії ефективно реалізовувати свою продукцію та забезпечувати доступність для споживачів.
6. Кваліфікований персонал: Наявність кваліфікованих фахівців сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи.
7. Стабільні фінансові показники: Компанія демонструє стабільні фінансові результати, що забезпечує її стійкість на ринку.
8. Ефективний рівень корпоративного управління, який сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.
9. Хороша репутація на ринку: Позитивний імідж компанії сприяє залученню нових клієнтів та партнерів.
10. Ефективна система управління якістю, яка забезпечує високу якість продукції та послуг, що надаються компанією.

Слабкі сторони:

1. Зношеність обладнання: Необхідність модернізації обладнання для підвищення ефективності виробництва.
2. Високий рівень податкового навантаження: Високі податки знижують прибутковість компанії.
3. Недостатня диверсифікація продуктів: Залежність від обмеженого асортименту продуктів може знижувати конкурентоспроможність.
4. Великі витрати на екологічні заходи: Необхідність дотримання екологічних стандартів збільшує витрати компанії.
5. Залежність від змін цін на нафту: Коливання цін на нафту можуть негативно впливати на фінансові результати компанії.
6. Залежність від імпортного обладнання: Залежність від імпортного обладнання може створювати ризики для безперебійної роботи.
7. Ризики, пов'язані з політичною нестабільністю: Політична нестабільність в країні негативно впливає на діяльність компанії.
8. Мала частка інвестиційних ресурсів: Недостатність інвестицій може обмежувати можливості для розвитку.
9. Висока конкуренція на ринку: Конкуренція з іншими компаніями може знижувати ринкову частку.
10. Високі витрати на підтримку інфраструктури: Необхідність підтримки великої інфраструктури збільшує витрати компанії.

Можливості:

1. Розширення ринків збуту: Вихід на нові ринки збуту дозволить збільшити обсяги продажів та підвищити прибутковість.
2. Впровадження нових технологій: Використання передових технологій дозволить підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.
3. Залучення іноземних інвестицій: Інвестиції з-за кордону можуть забезпечити додаткові ресурси для розвитку компанії.
4. Розвиток екологічних проектів: Впровадження екологічних проектів дозволить знизити негативний вплив на навколишнє середовище та покращити імідж компанії.

5. Покращення ефективності виробництва: Оптимізація виробничих процесів дозволить знизити витрати та підвищити продуктивність.
6. Розширення ринків збуту продуктів та послуг: Диверсифікація асортименту продуктів та послуг дозволить задовольнити потреби клієнтів та знизити залежність від окремих продуктів.
7. Співпраця з міжнародними партнерами: Розширення співпраці з міжнародними партнерами дозволить використовувати передові технології та розширювати ринки збуту.
8. Використання відновлюваних (зелених) джерел енергії: Впровадження відновлюваних джерел енергії дозволить знизити витрати на енергоносії та підвищити екологічну відповідальність компанії.

Загрози:

1. Коливання цін на нафту в світі можуть негативно впливати на фінансові результати компанії.
2. Політична нестабільність створює ризики для безперебійної роботи компанії.
3. Зміни в чинному законодавстві: Зміни в законодавстві можуть створювати додаткові вимоги та витрати для компанії.
4. Зростання конкуренції: Збільшення кількості конкурентів може знижувати ринкову частку компанії.
5. Економічна нестабільність: Кризи економічного характеру можуть негативно впливати на попит на продукцію компанії.
6. Ризики, пов'язані з екологічними вимогами: Посилення екологічних вимог може збільшувати витрати компанії на дотримання стандартів.
7. Залежність від імпортного обладнання: Залежність від імпортного обладнання може створювати ризики для безперебійної роботи. Високий рівень податкового навантаження: Високі податки можуть знижувати прибутковість компанії.
8. Залежність від імпортного обладнання: Залежність від імпортного обладнання може створювати ризики для безперебійної роботи.

9. Високі витрати на підтримку інфраструктури: Необхідність підтримки великої інфраструктури збільшує витрати компанії.

Заходи для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрнафта»

Після проведення SWOT-аналізу можна ввести наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрнафта»:

1. Модернізація обладнання: Інвестувати в оновлення та модернізацію обладнання для підвищення ефективності видобутку та переробки нафти.
2. Диверсифікація продуктів та послуг: Розширення асортименту продуктів та послуг для задоволення потреб клієнтів та зниження залежності від коливань цін на нафту.
3. Розширення ринків збуту: Проведення маркетингових досліджень для виявлення нових ринків збуту та потенційних клієнтів.
4. Впровадження інноваційних технологій: Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи для розробки та впровадження нових технологій видобутку та переробки нафти.
5. Підвищення екологічної відповідальності: Впровадження систем утилізації відходів та технологій зниження викидів парникових газів.
6. Підвищення кваліфікації персоналу: Підвищення кваліфікації персоналу через навчання та професійний розвиток.
7. Оптимізація виробничих процесів: Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом для оптимізації операційних процесів.
8. Підвищення маркетингової активності: Розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

Ці заходи дозволять ПАТ «Укрнафта» ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості зовнішнього середовища, а також подолати слабкі сторони та загрози, забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Визначення стратегічних цілей сталого розвитку

ПАТ «Укрнафта» працює в галузі паливно-енергетичного комплексу, зокрема у видобутку корисних копалин. Основна діяльність компанії полягає в розробці родовищ та видобутку енергетичних ресурсів для переробки первинної сировини у готові паливні та інші продукти. Значна частина продукції компанії – це нафта, газ та їх супутні продукти, які частково придатні для загального споживання. Продаж товарів здійснюється як на пряму споживачам, так і на тендерній основі. Конкуренція на ринку природного газу обмежує можливості підприємства працювати на повну потужність.

Основні цілі стратегії сталого розвитку ПАТ «Укрнафта»

1. Удосконалення процесу матеріально-технічного забезпечення:

- Покращення організації та функціонування відділу постачання та суміжних служб.
- Забезпечення жорсткого контролю над кількістю і якістю матеріально-технічних ресурсів.
- Використання наднормативних залишків і запасів матеріально-технічних ресурсів.
- Перехід на ефективні замітники за наявності технологічної можливості.
- Зупинення матеріаломісткого виробництва з можливістю його відновлення.
- Проведення маркетингових досліджень ринку постачальників.
- Нормування потреб на певні види ресурсів.
- Аналіз ефективного використання ресурсів та розробка заходів щодо зниження норм їх витрачання.
- Розробка матеріальних балансів.
- Планування забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами.
- Організація транспортного і складського господарства.
- Організація вчасного забезпечення робочих місць відповідними ресурсами.
- Організація переробки та реалізації відходів виробництва.
- Оптимізація процесів матеріально-технічного забезпечення виробництва.

Для ефективної реалізації цих заходів необхідно впроваджувати логістичні системи, які охоплюють процеси закупівлі, виробництва та розподілу продукції.

2. Виробнича реструктуризація:

- Перетворення виробничої підсистеми, включаючи виробничу структуру, методи та форми організації виробництва, технічну базу та технологічні процеси.
- Забезпечення високої гнучкості та мобільності виробництва.
- Підтримка технічної готовності підприємства до випуску конкурентоспроможної продукції.
- Підвищення сприйнятливості виробництва до нововведень.
- Взаємозв'язок всіх видів та етапів робіт по освоєнню нововведень.
- Взаємодія з партнерами, які беруть участь у створенні нової продукції.

3. Впровадження нововведень:

- Впровадження інновацій для підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції.
- Управління інноваціями, включаючи фінансові та матеріальні витрати, високий ризик втрат.
- Прийняття рішень про використання інновацій після детального аналізу та оцінки ймовірності отримання позитивних результатів.

4. Екологічна безпека:

- Забезпечення високих стандартів охорони праці та екологічної безпеки.
- Впровадження системи контролю екологічного стану.
- Утилізація відходів виробництва та зменшення викидів шкідливих речовин.

5. Фінансова стабільність:

- Покращення фінансових результатів.
- Вирішення проблем податкового боргу та забезпечення суворої фіскальної дисципліни.
- Зменшення витрат та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

6. Соціальна відповідальність:

- Збереження робочих місць та соціальних гарантій для працівників.
- Підтримка соціальних ініціатив та благодійних проектів.

- Співпраця з місцевими громадами, підтримка культурних та освітніх проєктів.

Стратегічні цілі сталого розвитку ПАТ «Укрнафта»

Обрані стратегічні цілі спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Впровадження нових заходів, таких як модернізація обладнання, розвиток персоналу, перехід на європейські стандарти, підтримка інновацій та зменшення вуглецевого сліду, сприятиме досягненню сталого розвитку та забезпеченню енергетичної незалежності України. Компанія також активно підтримує місцеві громади та підвищує рівень прозорості своєї діяльності, що допомагає зміцнити її репутацію та довіру з боку суспільства.

3.3. Впровадження та моніторинг стратегії сталого розвитку.

Впровадження стратегії сталого розвитку ПАТ «Укрнафта»

Затвердження стратегії сталого розвитку для ПАТ «Укрнафта» є важливим кроком для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності компанії. У цей період компанія стикається зі значними викликами та можливостями, що вимагають адаптації до нових ринкових умов та підвищення ефективності діяльності. Нижче наведено переваги та основні кроки реалізації стратегії сталого розвитку.

Переваги стратегії сталого розвитку

1. **Підвищення прозорості та довіри:** Впровадження стратегії сталого розвитку дозволяє компанії підвищити прозорість та довіру інвесторів, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Звітність зі сталого розвитку, яка відповідає європейським стандартам, сприяє покращенню репутації компанії та залученню нових інвестицій. Це особливо важливо в умовах євроінтеграції України, коли відповідність міжнародним стандартам стає ключовим фактором для успішного виходу на міжнародні ринки капіталу.

2. **Зниження соціальних та екологічних ризиків:** Стратегія сталого розвитку допоможе ПАТ «Укрнафта» знизити соціальні та екологічні ризики, пов'язані з її діяльністю. Впровадження екологічно чистих технологій та заходів

з енергоефективності дозволить знизити негативний вплив на довкілля та підвищити ефективність використання ресурсів. Це сприяє збереженню природних ресурсів і дозволяє знизити витрати на енергію та матеріали, що позитивно вплине на фінансові результати компанії.

3. Покращення умов праці та соціальної відповідальності: Впровадження стратегії сталого розвитку сприяє покращенню умов праці та соціальної відповідальності компанії. «Укрнафта» активно впроваджує програми з розвитку персоналу, підвищення кваліфікації працівників та забезпечення безпечних умов праці. Це дозволить підвищити мотивацію та продуктивність працівників, а також знизити рівень виробничих травм та нещасних випадків.

4. Адаптація до змін у законодавстві та регуляторних вимогах: Стратегія сталого розвитку допоможе «Укрнафті» адаптуватися до змін у законодавстві та регуляторних вимогах. Впровадження принципів корпоративного управління відповідно до стандартів OECD дозволить компанії підвищити ефективність управління та забезпечити відповідність вимогам національного та міжнародного законодавства. Це сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних з регуляторними змінами, та підвищенню стабільності діяльності компанії.

5. Залучення інвестицій у модернізацію обладнання та розвиток інфраструктури: Важливим аспектом стратегії сталого розвитку є залучення інвестицій у модернізацію обладнання та розвиток інфраструктури. Це дозволить підприємству підвищити продуктивність та ефективність виробничих процесів, а також забезпечити стабільне постачання енергоресурсів на внутрішній та зовнішній ринки. Модернізація обладнання сприяє зниженню витрат на обслуговування та ремонт, що позитивно вплине на фінансові показники компанії.

Основні кроки реалізації стратегії сталого розвитку

1. Інтеграція ESG-принципів: Компанія активно впроваджує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) принципи у свої бізнес-процеси. Це

включає заходи з охорони навколишнього середовища, забезпечення соціальної відповідальності та підвищення рівня корпоративного управління.

2. Інвестиції в інновації та технології: ПАТ «Укрнафта» інвестує в нові технології та інноваційні рішення для підвищення ефективності видобутку та переробки нафти і газу. Це включає модернізацію обладнання, впровадження автоматизованих систем управління та використання передових методів видобутку.

3. Навчання та розвиток персоналу: Компанія проводить програми навчання та підвищення кваліфікації для своїх працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та безпеки на робочих місцях. Це включає тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації.

4. Підтримка місцевих громад: ПАТ «Укрнафта» активно підтримує місцеві громади через реалізацію соціальних проєктів, спрямованих на покращення умов життя в регіонах присутності компанії. Це включає будівництво інфраструктурних об'єктів, підтримку освітніх та медичних закладів.

5. Впровадження європейських стандартів: Перехід на європейські стандарти корпоративного управління та екологічної безпеки допоможе покращити репутацію компанії та її фінансові результати. Це включає сертифікацію за міжнародними стандартами ISO та впровадження систем управління якістю.

Моніторинг стратегії сталого розвитку

Моніторинг виконання стратегії сталого розвитку є важливим елементом для забезпечення її успішної реалізації. ПАТ «Укрнафта» необхідно використовувати кілька методів для оцінки прогресу та ефективності впроваджених заходів:

1. Регулярна звітність: Компанія регулярно публікує звіти про результати своєї діяльності у сфері сталого розвитку. Ці звіти включають інформацію про досягнення цілей, виконання планових показників та вплив на навколишнє середовище.

2. Внутрішній аудит та контроль: ПАТ «Укрнафта» проводить внутрішні аудити для оцінки ефективності впроваджених заходів та виявлення можливих проблем. Це дозволить своєчасно вносити корективи та підвищувати ефективність діяльності.

3. Залучення зовнішніх експертів: Компанія співпрацює з незалежними експертами та консалтинговими компаніями для проведення оцінки своєї діяльності у сфері сталого розвитку. Це забезпечить об'єктивність та неупередженість оцінки.

4. Моніторинг ключових показників: ПАТ «Укрнафта» необхідно визначати ключові показники ефективності (KPI) для оцінки прогресу у досягненні стратегічних цілей. Ці показники регулярно аналізуються та використовуються для прийняття управлінських рішень.

5. Зворотний зв'язок від зацікавлених сторін: Компанія активно взаємодіє з зацікавленими сторонами, включаючи акціонерів, працівників, місцеві громади та державні органи. Зворотний зв'язок допомагає у виявленні проблем та вдосконаленні стратегії сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

Впровадження та контроль стратегії сталого розвитку

Впровадження та контроль стратегії сталого розвитку є ключовими елементами для забезпечення довгострокового успіху ПАТ «Укрнафта». Завдяки інтеграції ESG-принципів, інвестиціям в інновації та технології, розвитку персоналу та підтримці місцевих громад, компанія може досягти своїх стратегічних цілей та сприяти сталому розвитку України. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів дозволяють своєчасно вносити корективи та підвищувати ефективність діяльності компанії.

Визначення стратегії сталого розвитку

На основі опрацьованих матеріалів, можна визначити поняття «стратегія сталого розвитку нафтогазовидобувної компанії» як комплексний план дій, спрямований на забезпечення довгострокової стабільності та ефективності

діяльності компанії, враховуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти. Ця стратегія включає впровадження екологічно чистих технологій, заходів з енергоефективності, соціальних програм для працівників та місцевих громад, а також дотримання високих стандартів корпоративного управління та прозорості. Основною метою є зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення соціальної відповідальності працівників і компанії, та забезпечення стійкого економічного зростання компанії.

ВИСНОВКИ

Впровадження та формування сталого розвитку у діяльність ПАТ «Укрнафта» є стратегічно важливим кроком, який забезпечує довгострокову стабільність та конкурентоспроможність. Це дозволяє покращити прозорість роботи та довіру з боку інвесторів і клієнтів, відповідати законодавчим вимогам, залучати інвестиції, знижувати екологічні та соціальні ризики, а також підвищувати ефективність діяльності. Сприяння інтеграції України до європейського економічного простору та створенню рівних умови для діяльності українських підприємств на міжнародних ринках є відповідність європейським стандартам. Комплекс цих заходів сприяє зміцненню позицій ПАТ "Укрнафти" на ринку та забезпеченню її сталого розвитку в умовах сучасних викликів та можливостей.

В даній роботі я опрацював теоретичні засади для формулювання, створення, реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. Проаналізував європейські виміри сталого розвитку, здійснив аналіз організаційно-управлінської структури ПАТ «Укрнафта», розкрив особливості фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрнафта», оцінив результативність управління виробничим підприємством ПАТ «Укрнафта».

Опрацювавши матеріали, можу запропонувати власне визначення поняття «стратегія сталого розвитку нафтогазовидобувної компанії».

Стратегія сталого розвитку нафтогазовидобувної компанії – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення довгострокової стабільності та ефективності діяльності компанії, що враховує екологічні, економічні та соціальні аспекти. Ця стратегія включає впровадження екологічно чистих технологій, заходів з енергоефективності, соціальних програм для працівників та місцевих громад, а також дотримання високих стандартів корпоративного управління та прозорості. Головною метою є зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, покращення соціальної відповідальності та забезпечення сталого економічного зростання компанії.

На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінки діяльності конкурентів, найкращою стратегічною альтернативою для ПАТ «Укрнафта» є стратегія росту.

Було розроблено план заходів для впровадження, реалізації, та моніторингу результатів у відповідності до стратегії сталого розвитку підприємства ПАТ «Укрнафта».

Перелік впроваджень для формування, підтримки стратегії сталого розвитку:

1. Інтеграція ESG-принципів;
2. Інвестиції в інновації та технології;
3. Навчання та розвиток персоналу;
4. Підтримка місцевих громад;
5. Впровадження європейських стандартів.

Моніторинг стратегії сталого розвитку:

1. Регулярна звітність;
2. Внутрішній контроль та аудит;
3. Залучення зовнішніх експертів;
4. Моніторинг ключових показників.

Впровадження та моніторинг стратегії сталого розвитку є ключовими елементами для забезпечення довгострокового успіху ПАТ "Укрнафта". Завдяки інтеграції ESG-принципів, інвестиціям в інновації та нові технології, навчання і розвитку персоналу та підтримці місцевих громад, компанія досягне своїх стратегічних цілей та сприятиме сталому розвитку України. Частий моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів дозволяють своєчасно вносити корективи та підвищувати ефективність діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук В.А. Менеджмент. Київ.: Видавництво «Спілка», 2016. 598с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Б. Основи менеджменту. Львів: вид-во Світ, 2016.
3. Андрушків, В. М., Мельник, Л. М. Концептуальні положення оцінювання рівня досягнень сталого розвитку підприємства. Концептуальні положення для оцінки рівень досягнення стійкого підприємництва розвиток. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи» сталого розвитку підприємства та регіонів України», Дніпропетровськ, 2016. С. 122–124.
4. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: Підручник для студентів ВНЗ. К.: Професіонал, 2018. 446 с.
5. Барнгольд С.Б. Економічний аналіз господарської діяльності на сучасному етапі розвитку. М.: Фінанси и статистика, 2014. 301 с.
6. Бабарикіна Н.А., Сергієнко Т.І. Дослідження використання паливно-енергетичних ресурсів та удосконалення їх раціонального використання у металургійно-енергетичному комплексі. Енергетика і електрифікація. Київ, 2016. № 5. С. 38–43.
7. Боді Д., Пейтон Р. Основи менеджменту: перекл. з англ. /Під ред. Ю.Н. Каптуревського – Дпб.: Видавництво "Львів", 2019. 816 с.
8. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піга Ю.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене. К.: "Каравела"; Львів: "Навчальний світ". 2015. 298 с.
9. Воронкова В.Г. Кадрова політика промислових підприємств : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.
10. Венжега Р.В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств, 2017. № 1. С. 120–130.

11. Дунська А., Письмена У. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*, 2020.
12. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем [Текст] : монографія / В. С. Загорський. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
13. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013. Вип. 1 (48). С. 85–89.
14. Крайнік О. Ризик-менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015. № 10. С. 28–31.
15. Крайнік О. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту в регулюванні економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Conference Proceedings of the 5th International Scientific Conference Modern Problems of Management: Economics, Education, Health Care and Pharmacy*, 2017. С. 37.
16. Крайнік О.М, Сергієнко Т.І. Теоретико-методологічні засади управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави»* / [за ред. А. В. Череп]. Запоріжжя.
17. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*, 2016. Т. 2, № 3. С. 2.1–2.17.
18. Сергієнко Т.І. Стратегічні зміни в процесі стратегічного управління підприємством. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали 4-ої Всеукраїнської наук.-практ. конф. / упоряд. Боліла С. Ю., Шепель Т. С. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ». 21.05.2019: тези доповідей, 2019. С. 192–195.
19. Сергієнко Т.І. Теоретичні аспекти використання інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Економіка. Підприємництво. Менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього* : зб. мат.-лів всеукр. наук.-

практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених, Дніпро, 23 квіт. 2019 р. / Нац. метал. академія України. Дніпро, 2019. С. 347–348.

20. Сталинская Е.В. Концептуальні основи стратегічного керування стійким розвитком металургійного підприємства.

21. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень, 2020. № 1. С. 214–226.

23. Council of European Communities. Treaty on European Union. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 1992.

24. TREATY OF LISBON. AMENDING THE TREATY ON EUROPEAN UNION AND THE TREATY ESTABLISHING THE EUROPEAN COMMUNITY (2007/C 306/01), 17.12.2007 Official Journal of the European Union. C 306/1.

25. Decision No 1386/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 20 November 2013 on a General Union Environment Action Programme to 2020 ‘Living well, within the limits of our planet’ 2013.

26. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010. COM (2010) 2020.

27. Hametner, M., et al., Sustainable development in the European Union. Overview of progress towards the SDGs in an EU context (2019 edition), 2019, European Union.

28. The European Green Deal C. COM(2019) 640 final. Brussels, 11.12.2019.

29. Sustainable development in the European Union. 2015 monitoring report of the EU Sustainable Development Strategy. Eurostat. 2015.

30. Sustainable development in the European Union. Monitoring report on progress towards the SDGS in an EU context. Eurostat. 2017.

31. Sustainable development in the European Union. Overview of progress towards the SDGs in an EU context, Eurostat, 2020.

32. Theoretical and scientific approaches to the problems of modern economy : monography / Polyvana L., Lutsenko O. A., Marenych T. H., Polyvana A. etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2020. 371 p.

33. Council of European Communities, Commission of the European Communities (1992). Treaty on European Union. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

34. Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009 Review of the European Union Strategy for Sustainable Development. COM(2009) 400 final. Brussels, 24.7.2009.

35. EEA, Total greenhouse gas emission trends and projections in Europe. 2020. <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/greenhouse-gasemission-trends-7/assessment>.

36. Innovating for Sustainable Growth: A Bioeconomy for Europe. COM(2012) 60 final. Brussels. 2012.

37. Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy COM/2015/0614 final. Brussels, 2015.

38. Next steps for a sustainable European future European action for sustainability. COM/2016/0739 final. Brussels, 2016.

39. A sustainable Bioeconomy for Europe: Strengthening the connection between economy, society and the environment. COM/2018/673 final. Brussels, 2018.

40. ПАТ «Укрнафта». URL: https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/30.04.2021/Zvit_pro_upravlinnya2020.pdf