

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Формування інноваційної культури організації»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2мЕМо

Луб'янська Юлія Анатоліївна _____

Керівник:

к.е.н, доцент Глебова А.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Інноваційна культура організації: сутність, роль та види.....	6
1.2. Процес формування інноваційної культури організації: етапи та їх характеристика.....	14
1.3. Досвід формування інноваційної культури підприємства у країнах ЄС та України.....	19
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРНАФТА».....	30
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укрнафта».....	30
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрнафта».....	34
2.3. Оцінювання моделі інноваційної культури АТ «Укрнафта»	40
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРНАФТА».....	53
3.1. Удосконалення інноваційної культури АТ «Укрнафта» на основі впровадження світового досвіду.....	53
3.2. Формування культури інновацій в кадровій політиці АТ «Укрнафта».....	58
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	61
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активними трансформаційними процесами, які пов'язані з цифровізацією, підвищенням ролі інновацій та необхідністю забезпечення сталого розвитку. В умовах глобальної конкуренції саме інновації виступають ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності та адаптивності до стрімких змін зовнішнього середовища. Одним із головних і визначальних чинників успішного впровадження інновацій є наявність високого рівня інноваційної культури, що формує сприятливий соціально-психологічний клімат, орієнтований на творчість, розвиток і, саме головне, готовність до змін.

Формування інноваційної культури має особливе значення для підприємств стратегічних галузей економіки, зокрема для нафтогазового комплексу.

АТ «Укрнафта» - найбільше нафтовидобувне підприємство України, діяльність якого безпосередньо впливає на енергетичну безпеку держави. В умовах переходу до ринкової економіки, зростання ролі енергоефективності та впровадження принципів сталого розвитку компанія стикається з потребою модернізації виробничих процесів і управлінських підходів. Тому формування і розвиток інноваційної культури в АТ «Укрнафта» є одним із ключових напрямів її стратегічного розвитку, що забезпечує реалізацію потенціалу людських ресурсів, підвищення ефективності діяльності та формування позитивного корпоративного іміджу.

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною в умовах сьогодення, адже дане дослідження допомагає забезпечити ефективне впровадження нових методів формування інноваційної культури в АТ «Укрнафта», що є стратегічно важливим напрямом, який впливає не лише на внутрішні організаційні процеси, а й на довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу формування інноваційної культури АТ «Укрнафта» з метою розвитку культури інновацій.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

дослідити сутність, роль та види інноваційної культури організації;

розкрити процес формування інноваційної культури організації: етапи та їх характеристику;

вивчити світовий досвід формування інноваційної культури підприємства у країнах ЄС та України;

надати характеристику об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укрнафта»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрнафта»;

оцінити моделі інноваційної культури АТ «Укрнафта»;

обґрунтувати напрямки процесу удосконалення інноваційної культури АТ «Укрнафта» на основі впровадження світового досвіду;

запропонувати практичні заходи щодо розвитку формування культури інновацій в кадровій політиці АТ «Укрнафта»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування інноваційної культури АТ «Укрнафта».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти процесу інноваційної культури АТ «Укрнафта».

Під час написання роботи використано такі методи: системний підхід – для узагальнення теоретичних положень, порівняльний аналіз – для оцінки стану корпоративної культури, соціологічний метод – для виявлення рівня інноваційної активності персоналу, графічний і статистичний аналіз – для візуалізації результатів дослідження, логічне узагальнення для формування висновків і пропозицій.

Під час виконання кваліфікаційної роботи використовувались нормативні документи, навчальна і методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, матеріали звітності АТ «Укрнафта» за період 2022-2024 років. Було використано корпоративні документи компанії: Кодекс корпоративної етики ПАТ «Укрнафта», Єдина політика управління ПАТ «Укрнафта», Статут ПАТ «Укрнафта». При проведенні розрахунків фінансово-економічних показників використовувалися форми бухгалтерської звітності, а саме: форма №1 «Баланс» за 2022-2024 роки і форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024 роки, а також статистична звітність[34].

Основні положення та результати дослідження щодо формування інноваційної культури в АТ «Укрнафта» пройшли апробацію на науково-практичній конференції.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези.

Луб'янська Ю.А. Формування інноваційної культури в АТ «Укрнафта». «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (06 листопада 2025 р.). Полтава 2025. С. 83-85 [26].

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 91 сторінка. Робота містить – 4 таблиці, 9 рисунків, список використаних джерел – 53 найменування, додатків - 6.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційна культура організації: сутність, роль та види

У сучасних умовах господарювання поняття інноваційної культури набуває стратегічного значення для будь-якої організації, оскільки саме вона виступає основою для створення, сприйняття та реалізації нововведень. Інноваційна культура - це система цінностей, норм, установок і моделей поведінки працівників, спрямованих на сприйняття змін, розвиток творчого потенціалу та впровадження нових ідей у діяльність підприємства. Згідно з науковими підходами, інноваційна культура є складовою частиною загальної корпоративної культури організації, яка відображає рівень її інноваційної зрілості, відкритість до нововведень і здатність колективу ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 05 грудня 2012 року № 3715-VI інноваційна культура характеризується: «Як складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості і суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах» [1].

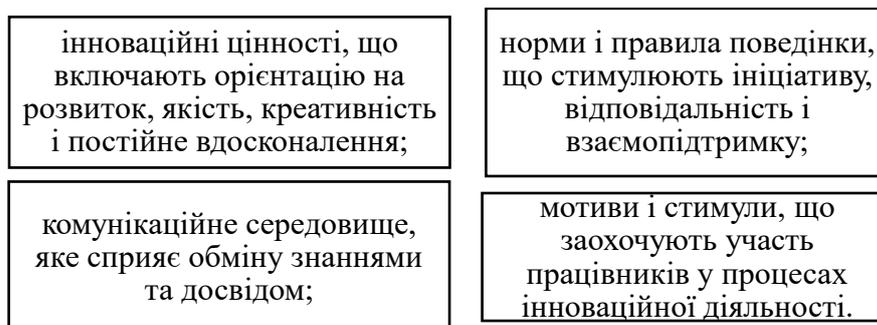


Рис.1.1. Основні елементи інноваційної культури [складено автором на основі [5]]

Однак, представники Інституту фахівців зі сталого розвитку та екології вважають, що «Інноваційна культура» – це сукупність цінностей та моделей поведінки організації, які підтримують інновації. Щоб сприяти цьому, організація повинна бути відкритою до невизначеності та надавати свободу ризикувати; співробітники повинні просити вибачення, а не дозволу. Дослідження показали, що гнучкий або децентралізований підхід до прийняття рішень з точки зору цифрових технологій може сприяти більшій толерантності до ризику, інтегруючи більш різноманітні думки.

Сильна інноваційна культура є життєво важливою для організацій, які прагнуть адаптуватися до змін, залишатися конкурентоспроможними та постійно вдосконалюватися. Ця культура тісно пов'язана з інноваційним процесом, який включає систематичні кроки та методи, що використовуються організацією для перетворення креативних ідей на відчутні продукти, послуги чи покращення.

Інноваційна культура - це реальний інструмент управління, який забезпечує ефективну взаємодію між працівниками, сприяє виникненню нових ідей та їх практичній реалізації. Інноваційна культура виступає ключовим чинником сталого розвитку підприємства, адже саме вона визначає здатність організації адаптуватися до змін, генерувати ідеї та впроваджувати технологічні та управлінські інновації. Таким чином, інноваційна культура охоплює три важливі аспекти (рис.1.2): «здатність» (інноваційна здатність), «готовність» (готовність до інновацій) та «можливість» (інноваційний потенціал).

Ці три виміри не існують окремо, а впливають один на одного. Наприклад, готовність до інновацій дуже сильно залежить від двох інших вимірів – інноваційної здатності та можливостей. Зміна в одному з вимірів автоматично призводить до змін в інших сферах. Тому ідеї можна ефективно розвивати в інновації лише після створення рамкових умов для здібностей, волі та привілеїв.

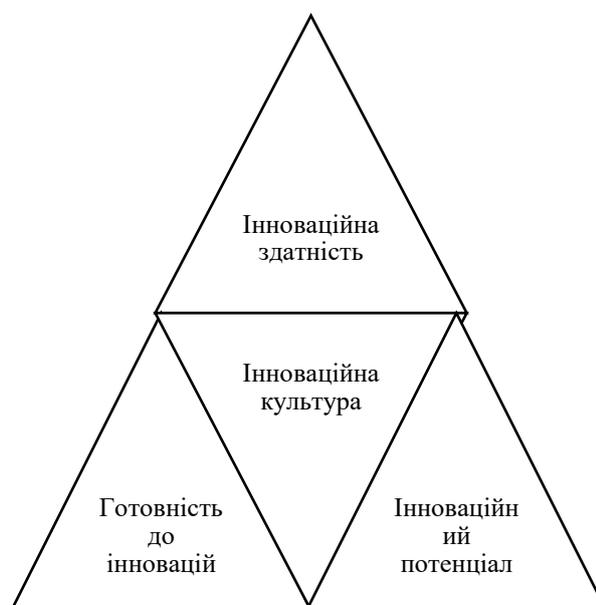


Рис.1.2. Основні складові інноваційної культури організації [складено автором на основі [6]]

Для того, щоб генерувати ідеї та перетворювати їх на стійкі інновації, працівників необхідно підтримувати та заохочувати у розвитку та розкритті їхнього творчого потенціалу. Це вимагає, з одного боку, управління, що сприяє інноваціям, а з іншого боку, підвищення інноваційної здатності працівників шляхом розвитку спеціалізованих знань. Креативність — це не привілей окремих осіб, а здатність, якою володіють усі люди. Упередження щодо цього та брак знань про методи інновацій дуже часто гальмують інноваційні здібності працівників. Тиск часу та стрес, які ускладнюють мислення поза межами повсякденної діяльності, також гальмують «здібності».

Готовність до інновацій є необхідною передумовою для фактичного переходу від «здібностей» та «воління» до дії. Тому всередині компанії мають бути створені рамкові умови, які надають працівникам можливість мислити та діяти інноваційно та творчо.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що сильна інноваційна культура є ключовою передумовою сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона забезпечує синергію між людським потенціалом, управлінськими практиками та організаційними можливостями. Формування такої культури вимагає

цілеспрямованої управлінської політики, орієнтованої на підтримку креативності, толерантність до ризику, децентралізацію прийняття рішень і розвиток інноваційних компетентностей персоналу. Отже, інноваційна культура виступає не допоміжним, а базовим чинником, який визначає здатність організації ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та трансформувати їх у довгострокові переваги. Водночас, саме інноваційна культура дозволяє отримувати наступні переваги (рис.1.3).



Рис.1.3. Переваги інноваційної культури для організації [складено автором на основі [7]]

Однак, реалізація інноваційної культури не позбавлена великої кількості перешкод, які вимагають значних зусиль від менеджерів організацій та впровадження формалізованих інструментів підтримки інноваційної культури (рис.1.4).



Рис.1.4. Основні перешкоди розвитку інноваційної культури в організації

[складено автором на основі [19]]

Таким чином, інноваційна культура сприяє формуванню системи цінностей, що підтримує постійне вдосконалення процесів і результатів діяльності, а також створює умови для переходу підприємства до інноваційного типу розвитку.

Структуру інноваційної культури доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують єдине культурно-організаційне середовище підприємства. До її основних складових належать (рис.1.5).

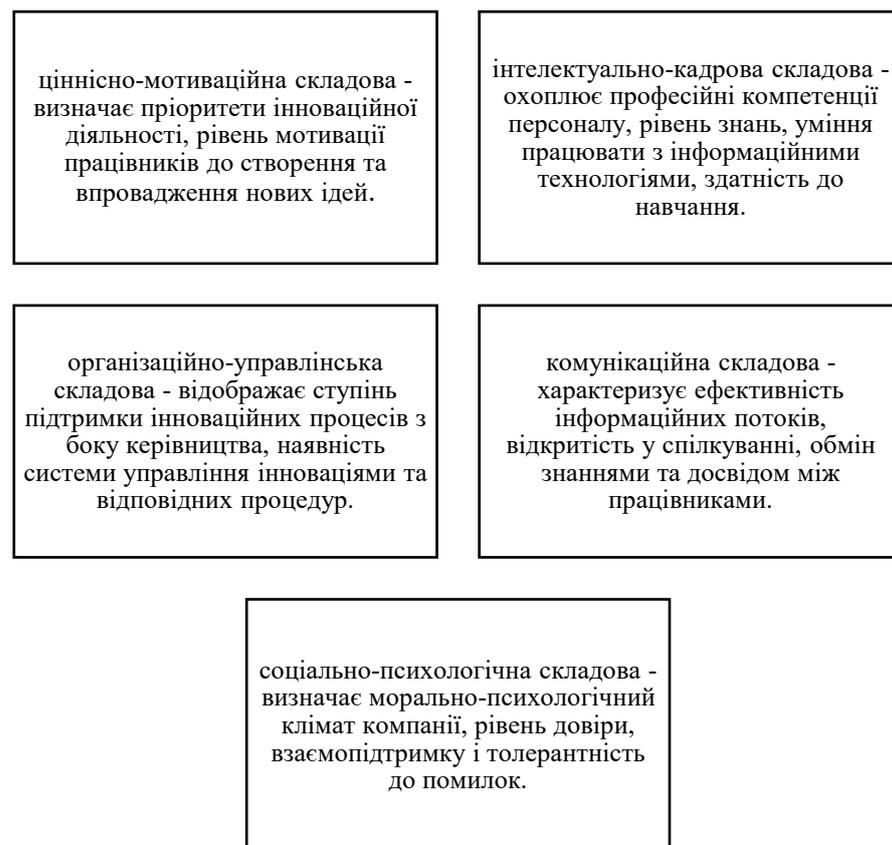


Рис.1.5. Структура інноваційної культури [складено автором на основі [19]]

Збалансований розвиток усіх складових інноваційної культури створює передумови для формування інноваційно активного середовища, у якому працівники мотивовані до генерації нових рішень і їх практичного застосування.

Варто зазначити, що формування інноваційної культури є складним процесом, на який впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

До внутрішніх факторів належать: стиль керівництва та система управління підприємством, рівень кваліфікації і професійна підготовка

персоналу, система мотивації та заохочення інноваційної діяльності, комунікаційна політика та корпоративні традиції, організаційна структура підприємства.

До зовнішніх факторів - економічна ситуація в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, державна інноваційна політика, конкуренція на ринку, міжнародні стандарти сталого розвитку.

Ефективне формування інноваційної культури можливе лише за умови поєднання інституційної підтримки з боку держави, інноваційної стратегії підприємства та активної участі персоналу у процесі змін. Надзвичайно важливими є принципи, на яких базується процес формування інноваційної культури в організації.

Принцип системності забезпечує узгоджене поєднання всіх елементів корпоративної та інноваційної культури. Принцип відкритості полягає у готовності до сприйняття нових ідей і зовнішнього досвіду. Принцип участі передбачає залучення всіх працівників до процесу створення інновацій. Принцип мотивації включає стимулювання ініціативи, творчості та відповідальності. Принцип постійного навчання передбачає розвиток компетентностей, що забезпечують здатність до інноваційної діяльності. Принцип етичності включає дотримання норм корпоративної етики, взаємоповаги та довіри.

Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити системний підхід до формування інноваційної культури, що сприятиме довгостроковому розвитку підприємства.

Інноваційна культура є важливою складовою корпоративної культури підприємства, яка визначає його здатність до адаптації, розвитку та впровадження нововведень. Її формування ґрунтується на системі цінностей, норм і поведінкових моделей, що стимулюють інноваційну активність персоналу.

Визначено, що ключовими чинниками формування інноваційної культури є стиль керівництва, рівень професійної підготовки кадрів, система

мотивації, організаційна структура та соціально-психологічний клімат у колективі. Збалансований розвиток усіх складових інноваційної культури сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створює основу для сталого розвитку.

Як зазначив Пахота Н. В.: «можна стверджувати, що інноваційна культура – це результат соціально-економічної взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, тобто вона відображає рівень розвитку інноваційних процесів за участю персоналу[5]. Культура інновацій не опосередковано впливає на стиль поведінки керівника та робітників на кожному з етапів інноваційного процесу. Тобто, даний вид культури виникає на основі прагнень людства до матеріального та духовного оновлення, що супроводжує змінами життєдіяльності людей. За допомогою інноваційної культури можна створити механізм ефективного управління. Тобто вона стає головним фактором ділового успіху. Даного роду фактори необхідно контролювати, до них можна віднести: економічні та політичні процеси, глобалізація, внутрішній стан організації, загальний розвиток та багато інших. Тобто – це функціональна підсистема, яка присутня як в інноваційному потенціалі, так і в інноваційному процесі. Інноваційна культура є результатом соціально-економічної взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, вона охоплює відносини, які складаються на всьому ланцюжку життєвого циклу зародження, формування і комерціалізації інновацій. Дана культура відображає не тільки рівень розвитку інноваційних процесів, але й частку участі в даних процесах людей та відображає їхнє задоволення від цього.

Сьогодні особистість формується в умовах пристосовування своїх внутрішніх цінностей до умов інноваційного середовища. Головним етапом цих процесів виступає «культуросприйнятність» як свого роду стратегія особистості, що відображається в реалізації у всіх сферах діяльності. І втілюється в інноваційній культурі, яка характеризується як посередник між оточуючим середовищем, яке формується на інноваційних засадах, та внутрішньою готовністю особистості до існування у цих умовах. Тобто

культура інновацій породжує формування у суспільстві готовність до нових пропозицій, проектів або ідей, а також сприяє щодо реалізації інноваційної діяльності у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу у всіх сферах нашого життя [5].

1.2. Процес формування інноваційної культури організації: етапи та їх характеристика

Формування інноваційної культури є складним, поетапним і безперервним процесом, спрямованим на створення в організації сприятливого середовища для розвитку інноваційної активності працівників, впровадження нових ідей та технологій. Цей процес охоплює організаційні, психологічні, управлінські та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Інноваційна культура не виникає стихійно - вона формується поступово, через усвідомлену діяльність керівництва, зміну ціннісних орієнтирів персоналу, розвиток комунікацій, навчання і мотивацію до інновацій. Вона стає результатом цілеспрямованої стратегії, що поєднує управлінські рішення, освітні програми та механізми стимулювання творчості. Основна мета процесу формування інноваційної культури — забезпечення системного впровадження нововведень і формування у працівників готовності до постійних змін та вдосконалень у діяльності організації.

Процес формування інноваційної культури в організації відбувається поетапно. Саме тому у наукових роботах пропонується поетапна логіка формування інноваційної культури, яка дозволяє перейти від діагностики поточного стану до сталого закріплення інноваційних цінностей і практик. Кожен етап має власні цілі, завдання, механізми реалізації та очікувані результати.

Узагальнюючи наукові підходи дослідників, можна виділити такі основні етапи формування інноваційної культури (рис.1.6).

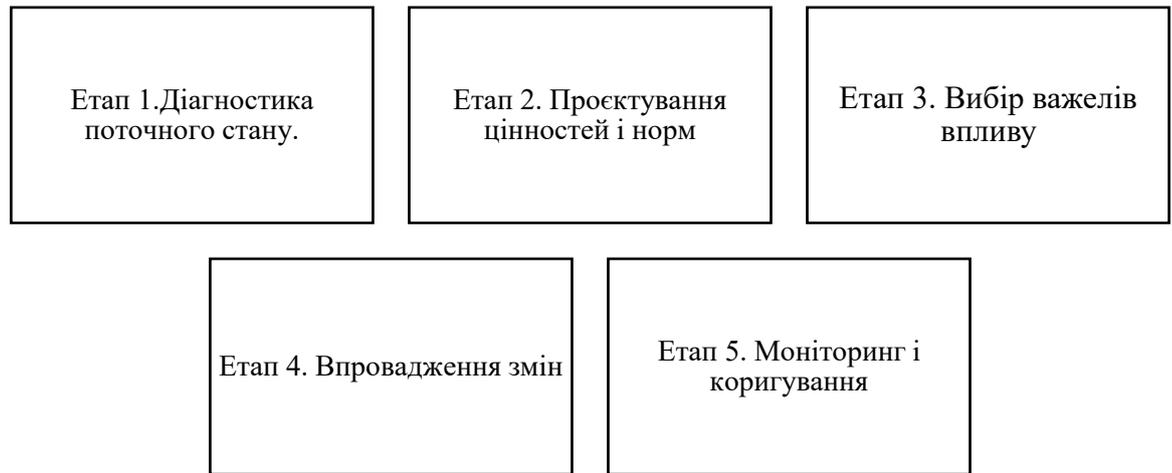


Рис.1.6. Основні етапи впровадження інноваційної культури в організації [складено автором на основі [6]]

Етап 1. Діагностика поточного стану інноваційного клімату та корпоративної культури

Перший етап спрямовано на оцінювання вихідних умов, у яких організація здійснює інноваційну діяльність: стан інноваційного клімату, домінуючі управлінські установки, готовність персоналу до змін, наявність внутрішніх бар'єрів (страх помилок, низька ініціативність, комунікаційні «розриви» тощо). Необхідність цього етапу зумовлена тим, що інноваційні зміни мають культурні «передумови»: без розуміння реального стану культури спроби впровадження нових норм і практик залишаються формальними або фрагментарними.

Типові інструменти діагностики включають: опитування персоналу щодо ставлення до інновацій, інтерв'ю з керівниками та ключовими фахівцями, аналіз внутрішніх комунікацій, аудит практик мотивації та винагород, аналіз кейсів попередніх інновацій (успішних і невдалих) та причин опору. Результатом етапу має стати «карта» культурних чинників: що підтримує інноваційність, а що її обмежує.

Етап 2. Розробка комплексу норм, цінностей, правил і моделей поведінки

На другому етапі формуються цільові параметри інноваційної культури, які мають бути закріплені в організації. Йдеться про розробку системи норм і цінностей, що підтримують: відкритість до ідей, орієнтацію на розвиток, прийняття конструктивного ризику, обмін знаннями, командну співпрацю, готовність до експерименту та навчання на помилках. Як підкреслюється у наукових джерелах, інноваційна культура проявляється у «бажаних» моделях поведінки персоналу, які необхідно цілеспрямовано розробляти й закріплювати.

Практично це означає: визначення інноваційних цінностей (наприклад, «ініціативність», «відповідальність за результат», «співпраця», «постійне навчання»), формування кодексу інноваційної поведінки, принципів комунікації та взаємодії між підрозділами, а також узгодження очікуваних компетентностей і ролей у межах інноваційних проєктів.

Етап 3. Обґрунтування організаційних, економічних і соціально-психологічних важелів впливу

На третьому етапі відбувається добір і проєктування важелів управління, за допомогою яких інноваційні цінності будуть інтегровані в реальні практики організації. До таких важелів належать організаційні рішення (структура, регламенти взаємодії, проєктні команди), економічні інструменти (стимули, система винагород за ідеї та впровадження), соціально-психологічні механізми (підтримка лідерства, довіра, визнання, безпечне середовище для висловлення ідей). У наукових роботах окремо наголошується на ролі організації інноваційної діяльності, мотивації та розвитку знань як складових (підсистем) інноваційної культури.

На цьому етапі доцільно узгодити важелі впливу з базовими принципами формування сприятливої інноваційної культури, серед яких у літературі виокремлюються: чіткість цілей інноваційної діяльності, співробітництво, вільний обмін ідеями, толерантність до помилок, делегування повноважень, свобода творчості, заохочення ініціативи та набуття знань.

Організації повинні створювати середовище, яке сприяє креативності, експериментам та співпраці:

гнучкі робочі простори: створюйте фізичні та віртуальні простори, що заохочують співпрацю та вільне мислення.

відкриті канали комунікації: сприяти розвитку культури відкритого спілкування, де ідеї можуть вільно поширюватися, долаючи ієрархічні кордони.

стимули для інновацій: запроваджуйте програми стимулювання та визнання, щоб мотивувати працівників вносити інноваційні ідеї.

інтеграція технологій: використовуйте технології для сприяння інноваціям, чи то через платформи для співпраці, інструменти управління проектами, чи програмне забезпечення для управління інноваціями.

Етап 4. Цілеспрямований вплив на корпоративну культуру та інституціоналізація інноваційної складової

Четвертий етап передбачає впровадження розроблених норм і важелів у повсякденну діяльність організації. Він є найбільш складним, оскільки пов'язаний зі зміною реальних практик управління, прийняття рішень, комунікацій і взаємодії. У наукових джерелах акцентується, що інноваційна культура формується через закріплення бажаних цінностей та «викорінення» негативних установок шляхом цілеспрямованого управлінського впливу.

На практиці цей етап включає: запуск програм розвитку інноваційних компетентностей, створення майданчиків для генерації та відбору ідей, формування кросфункціональних команд, зміну процедур оцінювання результативності (щоб враховувати інноваційний внесок), а також управління комунікаціями (пояснення «навіщо» інновації потрібні організації). Додатково, враховуючи дослідницькі узагальнення, критично важливо створити умови, за яких персонал не боїться висловлювати думки, не потрапляє в пастку самоцензури та має можливість експериментувати без «каральної» реакції на помилки.

Етап 5. Моніторинг сформованої інноваційної культури та внесення коректив

Завершальний етап — моніторинг і коригування, що забезпечує сталість інноваційної культури та її адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У наукових джерелах підкреслюється необхідність моніторингу сформованої інноваційної культури та внесення коректив залежно від змін у середовищі підприємства.

Моніторинг може включати регулярні вимірювання за культурними індикаторами (рівень залученості в інновації, кількість ідей і якість їх опрацювання, швидкість внутрішніх узгоджень, співпраця між підрозділами, готовність до навчання), аналіз інноваційного портфеля проєктів, оцінку ефективності системи стимулювання, а також управлінський аналіз «уроків», отриманих у ході реалізації інновацій. Принципово, що інноваційна культура має розвиватися циклічно: організація накопичує досвід, коригує норми та посилює ті практики, які довели ефективність у конкретному контексті її діяльності.

Отже, формування інноваційної культури організації слід розглядати як системний, поетапний і безперервний управлінський процес, що інтегрує організаційні, соціально-психологічні та економічні механізми підтримки інновацій. Запропонована логіка етапів — від діагностики інноваційного клімату до моніторингу та коригування — забезпечує керованість культурних змін і мінімізує ризик формального впровадження інноваційних практик. Визначальним є те, що інноваційні цінності та моделі поведінки мають бути не лише задекларовані, а інституціоналізовані через відповідні важелі впливу: структуру, комунікації, стимули, навчання, кросфункціональну взаємодію та використання цифрових інструментів. Таким чином, ефективність формування інноваційної культури досягається за умови узгодження цілей інноваційної діяльності з принципами відкритості, участі, толерантності до помилок і постійного навчання, що створює стійке середовище для генерації та реалізації інновацій у довгостроковій перспективі.

1.3. Досвід формування інноваційної культури підприємства у країнах ЄС та України

Енергетичний сектор Європи, зокрема його нафтогазова складова, проходить через масштабну реорганізацію, викликану потребою пристосування до екологічних вимог, забезпечення енергетичної автономії та впровадження передових технологій. Культивування інноваційного мислення у цій традиційній індустрії перетворилося на ключовий стратегічний орієнтир як для окремих корпорацій, так і для наглядових структур ЄС. Практика європейських країн ілюструє багатовимірний підхід до зміни галузевого менталітету через синтез технологічного оновлення, структурних реформ та переформатування місця нафтогазової промисловості в епоху енергетичних трансформацій.

Культивування інноваційного підходу у нафтогазовій промисловості ЄС тісно пов'язане із загальноконтинентальною програмою скорочення викидів парникових газів. Ухвалення Європейської кліматичної ініціативи наприкінці 2010-х років та прийняття зобов'язань щодо досягнення нульового балансу викидів до середини XXI століття сформували абсолютно нові умови для роботи галузі. Великі корпорації зіткнулися з потребою фундаментального перегляду операційних моделей, що потребувало ментальної трансформації від структур, які протягом довгих десятиліть концентрувалися на освоєнні та обробці копалин.

Кризові події 2022 року, спричинені військовою агресією Росії проти України, додатково каталізували інноваційні тенденції у секторі, змістивши пріоритети на енергетичну суверенність, розширення географії постачань та інтенсифікацію розробки альтернативних енергоносіїв. Це призвело до унікального поєднання екологічних та геостратегічних факторів впливу на інновації.

Провідні європейські енергетичні гіганти обрали індивідуальні траєкторії організаційної еволюції, проте всі вони прямують до вбудовування інноваційності у фундаментальні організаційні принципи.

Shell почала послідовну трансформацію корпоративної філософії у середині минулого десятиліття. Британсько-нідерландська корпорація сформувала спеціалізовані центри інновацій у столицях Нідерландів та Великобританії, які працюють за моделлю прискорювачів для молодих компаній. Shell ініціювала програму інтрапренерства, яка надає працівникам можливість розробляти та апробувати новаторські концепції з перспективою корпоративного фінансування. Суттєвим компонентом ментальної еволюції стало утворення автономного департаменту альтернативної енергетики, який консолідує активності у галузі поновлюваних джерел, водневих технологій та електротранспорту. Цей підрозділ характеризується власною організаційною філософією з підвищеною адаптивністю та оперативністю у прийнятті стратегічних рішень порівняно з конвенційними напрямками діяльності. У червні 2024 року було націоналізовано 49% українських активів Shell, а у серпні 2025 року АТ «Укрнафта» завершила купівлю інших 51% від материнської компанії Shell Overseas Investments BV. Це означає, що держава повністю контролює мережу АЗС Shell в Україні.

TotalEnergies здійснила показову зміну корпоративної ідентичності у 2021 році, що символізувало стратегічний розворот до багатопрофільної енергетичної структури. Французький концерн направив значні ресурси на формування культури експериментування та визнання помилок як природної складової інноваційної активності. Організація запровадила концепцію швидкого виявлення неперспективних напрямків, яка стимулює колективи оперативно перевіряти припущення та закривати безперспективні ініціативи без репутаційних втрат для учасників. TotalEnergies активно застосовує методики креативного проектування та гнучкого управління для створення нових продуктів і сервісів, що демонструє кардинальне відходження від усталених методів координації проектів у нафтогазовій промисловості.

Норвезька державна корпорація Equinor стала зразком найпослідовнішої еволюції самовизначення від вуглеводневої структури до універсального енергетичного оператора. Корпорація інвестувала у формування філософії відкритих інновацій, активно взаємодіючи з технологічними новими компаніями, науковими інституціями та навіть ринковими суперниками у межах спільних дослідницьких альянсів. Equinor впровадила систему ротації персоналу між конвенційними та новітніми сегментами діяльності, що забезпечує взаємне збагачення ідеями та формування єдиної інноваційної ментальності.

Цифрова модернізація стала базисом для культурних трансформацій. Імплементация технологій підключених пристроїв, алгоритмів машинного інтелекту та віртуальних копій змінює не тільки операційні практики, але й когнітивні моделі працівників. Європейські структури формують інтегровані командні центри, де відбувається моніторинг в реальному часі параметрів видобувних комплексів, переробних потужностей та розподільчих систем. Застосування прогностичної аналітики для запобіжного технічного обслуговування культивує превентивну орієнтацію замість реактивних відповідей на ускладнення.

Зменшення вуглецевого сліду стимулює інновації у методах захоплення, переробки та ізоляції діоксиду вуглецю. Норвегія втілює проєкт полярного сьайва, перший глобальний проєкт з відкритою інфраструктурою для депонування CO₂, що демонструє філософію кооперації у подоланні кліматичних викликів. Нідерланди просувають ініціативу для захоронення промислових емісій у вичерпаних газових структурах під Північним морем. Ці програми вимагають від персоналу освоєння нових кваліфікацій та готовності функціонувати на перехресті традиційної вуглеводневої інженерії та кліматичних рішень.

Водневі перспективи формують новітній напрямок інноваційної активності. Європейські енергетичні корпорації інтенсивно інвестують у розвиток синього водню з газу із захопленням вуглецю та зеленого водню з

відновлюваної електрики. Формування водневих бізнесів потребує створення нових колективів, які синтезують досвід у газовій інженерії, хімічних процесах та інтеграції відновлюваної енергії. Франція та Німеччина спільно розробляють концепції розвитку водневої економіки за участі енергетичних корпорацій як центральних учасників.

Європейський Союз протягом останніх десятиліть формує системну політику підтримки інновацій як ключового чинника економічного зростання та конкурентоспроможності. Інноваційна культура підприємств у країнах ЄС базується на принципах відкритості, співпраці, навчання протягом життя та підтримки творчого потенціалу працівників. Основними характеристиками інноваційної культури європейських компаній є:

орієнтація на постійні зміни та вдосконалення процесів;

активне залучення персоналу до розробки нових ідей через системи пропозицій, хакатони, творчі лабораторії;

партнерство між бізнесом, наукою та державою (тріада «наука – бізнес – влада»);

цифровізація управління інноваціями, використання платформ для обміну знаннями та спільної розробки продуктів.

Європейські країни приділяють велику увагу формуванню інноваційної культури через освітню політику та корпоративне навчання. Наприклад у Німеччині діє система дуальної освіти, що забезпечує тісний зв'язок між університетами та промисловими підприємствами, сприяючи підготовці кадрів з інноваційним мисленням. У Фінляндії культура інновацій формується на рівні суспільства через підтримку підприємництва, децентралізовані наукові кластери та стартап-екосистеми. У Швеції та Данії державні програми заохочують підприємства впроваджувати принципи сталого розвитку й соціальної відповідальності, що стають частиною корпоративної інноваційної культури.

Особливу роль у розвитку інноваційної культури відіграють європейські програми підтримки інновацій, зокрема: Horizon Europe -

програма фінансування науково-дослідних та інноваційних проєктів. European Institute of Innovation and Technology (EIT) програма, яка створює інноваційні спільноти знань і підприємництва (KICs). Enterprise Europe Network (EEN) програма, яка сприяє міжнародному трансферу технологій і розвитку партнерств. InnoHEI – проєкт 7 країн ЄС, націлений на покращення культури підприємництва та креативності в регіонах ЄС. Це дає чимало переваг для закладів вищої освіти (ЗВО) в сфері розвитку інновацій. Зокрема, через розповсюдження та покращення процесу підприємницького відкриття (EDP), що є головною стратегією в смарт-спеціалізації регіонів. Заклади вищої освіти розглядаються в цьому процесі як інституції, що володіють кращою інноваційною інфраструктурою та мають високий потенціал для нових розробок. Оскільки МСБ дуже часто подрібнені на десятки мікросегментів (де є тисячі підприємств), центри на базі ЗВО можуть інтегрувати та підтримати консолідовані процеси розробок і залучення підприємців. Проєкт передбачає подолання численних бар'єрів у цих процесах єднання. У рамках заходів проєкту – 7 міжрегіональних воркшопів, дослідження та візити на підприємства й в університети, більше 40 внутрішніх зустрічей учасників проєкту.

Дуже успішний досвід демонструє Greencubator у проєкті ЄБРР і який націлений на зелені та енергоефективні технології. АППАУ планує розпочати перемовини з донорами щодо започаткування подібного інструменту.

Таким чином, європейська модель формування інноваційної культури базується на інституційному підході, що поєднує політичну підтримку, освітні ініціативи та корпоративні практики управління інноваціями. Розвиток інноваційної культури у вуглеводневій індустрії супроводжується значними викликами, які потребують усвідомлення та комплексної роботи.

В Україні процес становлення інноваційної культури перебуває на етапі активного розвитку, хоча він відбувається в умовах обмежених фінансових ресурсів, низького рівня інноваційної інфраструктури та інституційної

нестабільності. Однак останні роки демонструють зростання уваги до інновацій з боку як держави, так і бізнесу.

Формування інноваційної культури українських підприємств здійснюється за такими напрямками:

1. Цифровізація та технологічна модернізація – впровадження IT-рішень, ERP-систем (системи планування ресурсів підприємства - це локальні або хмарні інтегровані платформи для управління всіма аспектами виробничого або дистриб'юторського бізнесу[41]). Крім того, системи ERP підтримують усі аспекти управління фінансами, персоналом, логістичним ланцюгом і виробництвом разом, а також ключовою функцією - бухгалтерським обліком. Системи ERP також забезпечать прозорість усього бізнес-процесу, у них можна відстежувати всі аспекти виробництва, логістики та фінансів. Ці інтегровані системи діють як центральний хаб бізнесу для всього робочого процесу та даних і надають доступ до них різним відділам.

2. Підтримка внутрішніх інноваційних ініціатив - створення корпоративних стартапів, інноваційних лабораторій.

Інноваційні лабораторії (innovation labs) у нафтогазовому секторі формуються як спеціалізовані організаційні структури, покликані забезпечити прискорений розвиток технологічних рішень, оптимізацію виробничих процесів та підтримку стратегічної трансформації компаній у напрямі сталого розвитку. Вони поєднують науково-дослідницький потенціал, цифрові технології та проектно-орієнтоване управління, створюючи умови для швидкого тестування і впровадження нових технологій.

Інноваційні лабораторії – це внутрішні або партнерські центри експериментування, у яких формуються нові продукти, методи, технології та управлінські моделі на основі інтеграції IT-рішень, аналітики даних, автоматизації й сучасних дослідницьких підходів. Їх роль у нафтогазовій галузі полягає у: підвищенні операційної ефективності за рахунок цифровізації буріння, видобутку, транспортування та переробки, зниженні технологічних та екологічних ризиків через моделювання небезпечних

сценаріїв і впровадження контролю на основі даних, створенні середовища для співпраці між інженерами, IT-фахівцями, науковцями та бізнес-аналітиками, формуванні інноваційної культури компанії, заснованої на швидкому тестуванні гіпотез і впровадженні соціальних та технологічних інновацій, підтримці стратегічної трансформації компанії у напрямі енергетичного переходу та декарбонізації.

Провідні міжнародні компанії активно розвивають власні інноваційні центри: Shell TechWorks (Бостон) спеціалізується на експериментальних технічних рішеннях, швидкому прототипуванні та створенні продуктів у галузі енергетики. Equinor Digital Center займається цифровими двійниками родовищ та автоматизацією морських платформ. Нова роль Норвегії як постачальника газу до Європи виявилася дуже прибутковою - експорт газу досяг рекордного рівня 1,4 трлн крон (\$130 млрд) у 2022 році. Зростаюча актуальність Equinor у Європі опинилася в центрі уваги минулого літа, коли компанія оголосила про продовження технічного обслуговування на деяких зі своїх найбільших газових об'єктів[17]. За лічені хвилини ціни на газ зросли майже на 20%. У той же час, постачання природного газу з Норвегії цього року можуть досягти нового рекорду. Equinor працює над збільшенням своєї потужності та усуненням вузьких місць за рахунок оптимізації робіт з технічного обслуговування. Цей досвід демонструє, що інноваційні лабораторії стають ключовими драйверами трансформації та стійкості нафтогазових компаній.

Для українських компаній, зокрема АТ «Укрнафта», створення інноваційної лабораторії може стати важливим кроком для: підвищення ефективності розробки родовищ в умовах старіння фонду свердловин, прискорення цифрової трансформації виробництва, розробки власних рішень у галузі екологічної модернізації, розвитку внутрішньої інноваційної культури та міжфункціональної співпраці, формування системи комплаєнсу нового покоління, заснованої на аналітиці даних.

Розвиток кадрового потенціалу, комплаєнс та безпека – навчання працівників принципам креативності, управління змінами, інноваційного мислення, розробка інноваційних рішень з управління ризиками, моделювання аварійних ситуацій у VR-середовищі, оптимізація систем внутрішнього контролю.

Партнерство з університетами та науковими установами – реалізація спільних проєктів у межах державно-приватного партнерства.

Залучення до міжнародних програм (Horizon Europe, EEN, Erasmus+), що дозволяє переймати досвід ЄС у формуванні інноваційної культури.

Позитивними прикладами інноваційних практик в АТ «Укрнафта» є впровадження інноваційних технологій у сфері видобутку та переробки нафти, розвиток корпоративних програм навчання персоналу, сертифікація за результатами навчання з комплаєнсу.

Важливим чинником розвитку інноваційної культури є державна політика, зокрема: «Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року» і «Національна економічна стратегія-2030», які передбачають формування інноваційно орієнтованої економіки та підтримку підприємств у розвитку їхнього інноваційного потенціалу[4].

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика досвіду ЄС та України [складено автором]

№ з/п	Критерій	Країни ЄС	Україна
1	Рівень інституційної підтримки	Високий, наявність потужних програм (Horizon Europe, EIT)	Середній, розвиток у процесі формування
2	Ставлення до інновацій	Інновації — частина корпоративної філософії	Інновації — переважно інструмент підвищення конкурентоспроможності
3	Кадрова політика	Навчання протягом життя, розвиток soft skills	Поступовий перехід до компетентнісного підходу
4	Роль держави	Активний регулятор і фінансовий стимулятор	Підтримка через стратегії, але обмежене фінансування
5	Корпоративні практики	Висока участь працівників у процесах інновацій	Лише великі підприємства мають розвинені системи інноваційного менеджменту

Порівняння підходів до розвитку інноваційної культури в країнах Європейського Союзу та Україні свідчить про суттєві відмінності у рівні інституційної підтримки, філософії інноваційного розвитку, ролі держави та корпоративних практик. Країни ЄС демонструють більш зрілу й системну модель стимулювання інновацій, яка охоплює не лише підприємства, а й освітні установи, наукові центри та державні органи. Україна ж перебуває у процесі становлення власної інноваційної екосистеми, що зумовлює наявність як перспектив, так і структурних бар'єрів у формуванні інноваційної культури.

По-перше, інституційна підтримка інновацій у ЄС є значно вищою, що проявляється у функціонуванні масштабних програм (Horizon Europe, EIT), які забезпечують стабільне фінансування досліджень, інновацій та трансферу технологій. В Україні рівень такої підтримки залишається помірним: хоча формуються нові інструменти стимулювання інновацій, вони поки не мають достатнього фінансового забезпечення та охоплення.

По-друге, в країнах ЄС інновації інтегровані в корпоративну філософію, розглядаються як постійний елемент розвитку організації. Натомість в Україні інновації здебільшого трактуються як засіб підвищення конкурентоспроможності, тобто застосовуються ситуативно, а не системно. Це обмежує глибину їх впливу на загальну організаційну культуру підприємств.

По-третє, кадрова політика ЄС базується на принципах безперервного навчання, розвитку soft skills та індивідуальної відповідальності працівників за власний професійний розвиток. В Україні тільки формується компетентнісний підхід, а навчання працівників часто має фрагментарний характер та залежить від фінансових можливостей компанії.

Четвертий аспект стосується ролі держави: у країнах ЄС вона виступає потужним регулятором і фінансовим стимулятором інноваційної діяльності. В Україні держава виконує радше координуючу функцію, пропонуючи стратегії та програми підтримки, але масштаб системних інвестицій значно нижчий.

Нарешті, у ЄС спостерігається високий рівень залучення працівників у процеси інноваційної діяльності, що сприяє розвитку корпоративної культури співтворчості та відкритості. В Україні активна участь персоналу характерна лише для великих підприємств, які володіють розвиненими системами інноваційного менеджменту; середній і малий бізнес поки що не має достатніх ресурсів та досвіду для впровадження таких практик.

Таким чином, аналіз показує, що Україна має значний потенціал для формування сучасної інноваційної культури, проте потребує посилення інституційної підтримки, розширення корпоративних інноваційних практик, інвестицій у людський капітал і розбудови інноваційних екосистем. Досвід країн ЄС може слугувати ефективною моделлю для вдосконалення національної політики та практик у сфері інноваційного розвитку, особливо у частині інтеграції інновацій у стратегічні та повсякденні процеси діяльності підприємств.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних і практичних аспектів формування інноваційної культури сучасного підприємства засвідчує, що інноваційна культура є стратегічною складовою корпоративної культури, що визначає здатність організації до сприйняття змін і впровадження нововведень. Вона поєднує систему цінностей, норм і моделей поведінки, які стимулюють креативність та інноваційну активність персоналу. Ефективність інноваційної культури ґрунтується на взаємодії інноваційної здатності, готовності та можливостей організації. Її розвиток забезпечує підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток підприємства.

Формування інноваційної культури є поетапним і безперервним процесом, який потребує цілеспрямованого управлінського впливу, а не стихійного розвитку. Його логіка передбачає діагностику поточного стану, визначення цінностей і норм, добір важелів впливу, інституціоналізацію

інноваційних практик та подальший моніторинг. Ключовою умовою результативності є інтеграція інноваційних принципів у реальні управлінські механізми — структуру, комунікації, мотивацію та навчання. У підсумку інноваційна культура забезпечує готовність персоналу до змін і створює організаційні передумови для сталого інноваційного розвитку.

Енергетичний сектор Європейського Союзу, зокрема нафтогазова галузь, зазнає глибокої трансформації під впливом кліматичних, геополітичних та технологічних чинників. Інноваційна культура поступово стає ключовим елементом стратегічного управління, поєднуючи цифровізацію, декарбонізацію та організаційні зміни. Досвід провідних європейських компаній свідчить про перехід від традиційних моделей до відкритих, адаптивних і міждисциплінарних підходів. Україна перебуває на етапі формування власної інноваційної екосистеми, маючи значний потенціал для використання європейських практик.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРНАФТА»

2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укрнафта»

Акціонерне товариство «Укрнафта» - найбільша нафтовидобувна компанія України, яка відіграє стратегічну роль в енергетичному секторі економіки нашої держави, діяльність якої охоплює повний виробничий цикл: від геологорозвідки та видобутку нафти й газу до їх переробки та реалізації нафтопродуктів. Історія підприємства бере початок у середині ХХ століття, коли в Україні активно почав розвиватися видобуток нафти і газу. Ефективність роботи підприємства значною мірою забезпечується розвиненою системою управління, яка поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим виконанням операційних функцій у структурних підрозділах.

Вищим органом управління виступають Загальні збори акціонерів, до компетенції яких належить ухвалення ключових стратегічних рішень. Поточне керівництво здійснює Наглядова рада, що контролює діяльність Правління – колегіального виконавчого органу. Безпосереднє управління оперативною діяльністю компанії здійснює Голова Правління та його заступники за напрямками.

Відповідно до Статуту Публічне акціонерне товариство «Укрнафта» засноване відповідно до наказу Державного Комітету України по нафті і газу від «23» лютого 1994 року № 57 шляхом перетворення державного підприємства «Виробниче об'єднання «Укрнафта» у відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1993 року М» 210/93. Товариство є

правонаступником державного підприємства - Виробничого об'єднання «Укрнафта». Відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів від 22.03.2011 року змінено тип і назву Товариства з Відкритого акціонерного товариства «Укрнафта» на ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРНАФТА» (далі - «Товариство»). Організаційно - правовою формою Товариства є публічне акціонерне товариство. Товариство за типом є публічним акціонерним товариством.

Товариство є публічним акціонерним товариством та вважається таким, що здійснило публічну пропозицію цінних паперів відповідно до п. 5 Прикінцевих та перехідних положень Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів» від 16.11.2017 року № 2210-VII.

Товариство утворене і діє на підставі чинного законодавства України, цього Статуту та внутрішніх документів Товариства. Товариство утворене на невизначений строк і діє без обмеження строку діяльності.

Повна назва англійською мовою – PUBLIC JOINT STOCK COMPANY «UKRNAFTA». Скорочена назва англійською мовою - PJSC «UKRNAFTA».

У липні 2025 року акціонери «Укрнафти» - НАК «Нафтогаз України» та Міністерство оборони України - прийняли рішення про зміну типу та перейменування компанії, а також затвердили нову редакцію Статуту. Відтепер офіційна назва підприємства - АТ «Укрнафта». Проект нової редакції Статуту був розроблений та поданий на затвердження акціонерам Наглядовою радою, більшість членів якої складають незалежні директори з міжнародним досвідом. «Нова редакція Статуту АТ «Укрнафта» - це ще один вагомий крок до впровадження найкращих світових практик корпоративного управління в компанії», – зазначив виконувач обов'язків директора Юрій Ткачук [33].

Оновлений документ, зокрема, передбачає:

перехід від одноосібного виконавчого органу (директора) до колегіального (правління);

чіткий розподіл повноважень між органами управління (загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління);

розширення функцій та ролі Наглядової ради, що відповідає вимогам незалежного контролю;

норми відповідності корпоративного управління стандартам ОЕСР та рекомендаціям ЄБРР.

Затвердження нової редакції Статуту АТ «Укрнафта» є ключовим моментом у процесі трансформації, що триває у компанії, і демонструє налаштованість акціонерів та управлінської команди на сталий розвиток за принципами відповідального та професійного корпоративного управління.

Процес управління в компанії базується на реалізації основних функцій менеджменту:

1) планування – стратегічне (розвиток компанії, інвестиції, модернізація виробництва) та оперативне (план видобутку, продажів, ремонтів, логістики);

2) організація – чіткий розподіл функцій між центральним офісом та регіональними підрозділами (нафтогазовидобувними управліннями, газопереробними заводами, мережею АЗС);

3) мотивація – застосування системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, орієнтованої на досягнення виробничих і фінансових показників;

4) контроль – багаторівнева система внутрішнього контролю, аудит, а також державний нагляд у сфері використання природних ресурсів.

В структуру підприємства входять два бізнес-підрозділи «Укрнафта-Схід» і «Укрнафта-Захід», в складі яких є шість нафтогазовидобувних управління і три газопереробних заводи, а також Управління нафтопромислового сервісу, яке надає повний спектр сервісних послуг для

нафтогазовидобувної галузі та підрозділ «Укрнафта Буріння», який забезпечує виконання пошуково-розвідувального та експлуатаційного буріння.

АТ «Укрнафта» володіє 86 спеціальними дозволами на видобування, 4 дозволами на геологічне вивчення (включаючи дослідно-промислову розробку) та частками в 3 спільних підприємствах, які володіють спецдозволами на видобування загальною площею 8540 квадратних кілометрів.

Компанія веде видобуток на території Сумської, Полтавської, Чернігівської, Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької, Дніпропетровської і Харківської областей України.

Станом на 01.09.2025 року видобуток нафти та газу здійснювався на 1 807 нафтових та 164 газових свердловинах. Монобрендова мережа АЗС UKRNAFTA налічує 662 АЗК майже в усіх регіонах України.

Центральний офіс «Укрнафти» розташований у Києві. 50% + 1 акція компанії належить НАК «Нафтогаз України». 5 листопада 2022 року ставка Верховного головнокомандувача Збройних сил України ухвалила рішення про передачу державі частки корпоративних прав компанії, що належали приватним власникам. Цією часткою управляє Міністерство оборони України.

АТ «Укрнафта» стала першою компанією нафтогазової галузі України, що отримала сертифікат ISO 29001. Цей міжнародний стандарт визначає вимоги до систем управління якістю для компаній, що працюють у нафтовій, нафтохімічній та газовій промисловості. Він базується на ISO 9001, але включає додаткові критерії з управління, проектування, розробки, виробництва, сервісу тощо. ISO 29001 гарантує стабільність якості продукції й сервісу, мінімізацію виробничих ризиків та підвищення ефективності бізнес-процесів. Сертифікація відкриває компанії доступ до участі у міжнародних закупівлях та великих інфраструктурних проектах, а також підвищує довіру банків, партнерів та міжнародних фінансових організацій.

Як зазначив виконувач обов'язків голови правління АТ «Укрнафта» Юрій Ткачук: «Для нас це підтвердження того, що «Укрнафта» працює за

міжнародними правилами і є надійним постачальником, здатним конкурувати на глобальному рівні. Дякую команді за професійність і відповідальність. Разом ми створюємо компанію, якій довіряють партнери, інвестори та клієнти в Україні й за її межами [33].

Отримання сертифікату ISO 29001 – це ще один крок до впровадження світових стандартів корпоративного управління та найкращих практик ОЕСД в «Укрнафті». Сертифікацію проведено органом «Технічні та Управлінські Послуги», акредитованим Національним агентством з акредитації України. За результатами аудиту компанія підтвердила повну відповідність вимогам стандарту.

Отже, особливістю системи управління АТ «Укрнафта» є її орієнтація на баланс між державними інтересами (оскільки контрольний пакет акцій належить НАК «Нафтогаз України») та вимогами акціонерів. Це зумовлює підвищену увагу до прозорості, корпоративної соціальної відповідальності та дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління. Протягом десятиліть компанія забезпечує стабільний видобуток та постачання вуглеводнів, роблячи значний внесок у паливно-енергетичний комплекс.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрнафта»

Фінансово-економічний аналіз є одним із ключових інструментів оцінювання стану та перспектив розвитку будь-якого підприємства, особливо у стратегічно важливих галузях економіки, до яких належить нафтогазовий сектор. Для АТ «Укрнафта» значення такого аналізу набуває особливої ваги, оскільки результати її діяльності прямо впливають на енергетичну безпеку держави, бюджетні надходження та стабільність внутрішнього ринку нафтопродуктів. У сучасних умовах реформування енергетичної галузі, зміни макроекономічної ситуації та підвищених ризиків, пов'язаних із військовими

діями, детальне вивчення фінансово-економічних показників компанії дозволяє комплексно оцінити її ефективність, стійкість та потенціал розвитку.

Перш за все, фінансовий аналіз забезпечує об'єктивну оцінку ліквідності та платоспроможності АТ «Укрнафта». У нафтогазовій галузі, яка потребує значних капіталовкладень у видобуток, переробку, модернізацію обладнання та інфраструктури, здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями є критичним фактором стабільності. Аналіз ліквідності, поточного і власного капіталу дозволяє визначити, наскільки компанія може протистояти зовнішнім шокам, підтримувати безперервність операцій та забезпечувати фінансування довгострокових інвестиційних проєктів.

Аналіз фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта» виступає необхідною умовою забезпечення стабільності, ефективності та стратегічного розвитку компанії. Він дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства.

Дослідження фінансових результатів АТ «Укрнафта» за 2022-2024 роки дозволяє оцінити динаміку розвитку компанії в умовах значної економічної нестабільності, коливань світових цін на нафту, трансформації внутрішнього енергетичного ринку та впливу воєнних ризиків. Комплексний аналіз показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності дає змогу виявити ключові тенденції та оцінити ефективність управління підприємством у досліджуваний період.

У 2024 році АТ «УКРНАФТА» суттєво наростило обсяг сукупного капіталу: його середня вартість зросла на 69,2 % порівняно з 2022 роком та на 39,9 % порівняно з 2023 роком. Особливо динамічним було зростання власного капіталу, який у 2024 році перевищив рівень 2022 року на 180,5 %, а 2023 року — майже вдвічі (на 96,9 %). Це свідчить про посилення фінансової стійкості товариства та зменшення залежності від залучених джерел фінансування.

Таблиця 2.1. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства АТ «УКРНАФТА» за 2022 - 2024рр. [складено і розраховано автором]

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення від 2024 року			
		2022	2023	2024	2022		2023	
					абсолютне	Темп приросту, %	абсолютне	Темп приросту, %
1. Капітал підприємства								
1.1 Середня вартість сукупного капіталу	тис.грн.	44222714,5	53451107,5	74804191,0	30581476,5	69,2	21353083,5	39,9
1.2 Середня вартість власного капіталу	тис.грн.	14157691,0	20162557,0	39709540,5	25551849,5	180,5	19546983,5	96,9
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	17950452,0	16989535,0	22233494,5	4283042,5	23,9	5243959,5	30,9
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис.грн.	248987,5	251900,0	419280,0	170292,5	68,4	167380,0	66,4
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис.грн.	13905550,5	26129600,5	39909827,5	26004277,0	187,0	13780227,0	52,7
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	19160	18332	18926	-234	-1,2	594	3,24
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	40873012,0	95169397,0	105199240,0	64326228,0	157,4	10029843,0	10,5
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	17278951,0	44684808,0	78816616,0	66537665,0	356,0	34131808,0	76,4
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	46530114,0	70479183,0	91644582,0	45114468,0	96,9	21165399,0	30,0
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	4493030,0	6379195,0	8791798,0	4298768,0	95,7	2412603,0	37,8
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	19541,71	28998,45	38711,28	19169,57	98,1	9712,83	33,5
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	23594061,0	50484589,0	26382624,0	2788563,0	11,8	-24101965,0	-47,7
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-4112924,0	27586113,0	17280151,0	9054303,0	420,0	-10305962,0	-37,4
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-5121909,0	29240388,0	19793519,0	9549701,0	386,4	-9446869,0	-32,3

4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-4484705,0	23598171,0	16428633,0	7459223,0	366,3	- 7169538,00	-30,3
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	901,8	2437,5	4164,5	3262,7	361,8	1727,0	70,9
5.2. Фондовіддача	грн./грн.	0,96	2,63	3,5	2,54	264,6	0,87	33,1
5.3. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,9	3,6	2,6	-0,3	-10,3	-1,0	-27,8
5.4. Середній період обороту оборотних засобів	дні	124	100	138	14	11,3	38	38,0
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-11,6	54,7	26,5	3,3	228	-28,2	-51,6
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-31,6	117,0	41,4	82,8	131,0	-75,6	-64,6
6.3. Рентабельність продукції	%	-8,8	39,1	21,9	30,7	248,9	-17,2	-43,9

Ресурсна база підприємства також зазнала позитивних змін. Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році зросла на 23,9 % порівняно з 2022 роком та на 30,9 % порівняно з 2023 роком, що може свідчити про оновлення виробничого потенціалу та інвестиції в матеріально-технічну базу. Аналогічна тенденція спостерігається щодо нематеріальних активів, обсяг яких зріс більш ніж на 68 % у порівнянні з 2022 роком, що вказує на зростання ролі інтелектуальних і технологічних ресурсів у діяльності підприємства.

Суттєво зросли й середні залишки оборотних засобів (на 187 % до 2022 року та на 52,7 % до 2023 року), що свідчить про розширення масштабів операційної діяльності. Чисельність персоналу у 2024 році залишалася відносно стабільною: у порівнянні з 2022 роком вона дещо зменшилася (на 1,2 %), проте зросла порівняно з 2023 роком на 3,24 %, що може свідчити про коригування кадрової політики відповідно до виробничих потреб.

У 2024 році підприємство продемонструвало високі темпи зростання обсягів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 157,4 % порівняно з 2022 роком і на 10,5 % порівняно з 2023 роком, що підтверджує збереження позитивної динаміки доходів. Обсяг реалізованої продукції зріс ще більш відчутно: у 4,6 рази порівняно з 2022 роком та на 76,4 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про істотне розширення ринку збуту та виробничої активності.

Разом із тим зростання доходів супроводжувалося підвищенням операційних витрат: у 2024 році вони майже подвоїлися порівняно з 2022 роком і зросли на 30 % порівняно з 2023 роком. Аналогічна тенденція характерна і для фонду оплати праці, який у 2024 році зріс на 95,7 % до 2022 року та на 37,8 % до 2023 року. Підвищення середньомісячної заробітної плати одного працівника майже вдвічі порівняно з 2022 роком є позитивним соціальним чинником, однак водночас підвищує витратне навантаження на підприємство.

Фінансові результати діяльності АТ «УКРНАФТА» у 2024 році є неоднозначними. Порівняно з 2022 роком підприємство перейшло від збиткової діяльності до прибуткової: чистий прибуток у 2024 році становив 16,4 млрд грн проти збитку у 2022 році, що свідчить про суттєве фінансове оздоровлення. Прибуток від операційної діяльності та прибуток до оподаткування також демонструють позитивні значення у 2024 році на тлі від'ємних результатів у 2022 році.

Водночас порівняно з 2023 роком у 2024 році спостерігається зниження фінансових результатів. Так, валовий прибуток скоротився майже на 48 %, операційний прибуток — на 37,4 %, а чистий прибуток — на 30,3 %. Це може свідчити про зростання собівартості та операційних витрат, а також про погіршення цінових або ринкових умов у 2024 році порівняно з надзвичайно сприятливим для підприємства 2023 роком.

Показники ефективності використання ресурсів у 2024 році загалом мають позитивну динаміку порівняно з 2022 роком. Продуктивність праці зросла у 4,6 рази, а фондвіддача — майже у 3,6 рази, що свідчить про значне підвищення віддачі від використання трудових і виробничих ресурсів. Разом із тим порівняно з 2023 роком спостерігається погіршення оборотності оборотних засобів: коефіцієнт обіговості знизився з 3,6 до 2,6 оборотів, а середній період обороту збільшився до 138 днів. Це вказує на уповільнення обороту капіталу та потенційне зростання потреби у фінансуванні поточної діяльності.

Рентабельність у 2024 році має позитивні значення, що принципово відрізняє його від 2022 року, коли всі показники рентабельності були від'ємними. Рентабельність сукупного капіталу та власного капіталу у 2024 році свідчить про прибуткове використання вкладених ресурсів.

Однак порівняно з 2023 роком рівень рентабельності суттєво знизився: рентабельність власного капіталу скоротилася з 117,0 % до 41,4 %, а рентабельність продукції — з 39,1 % до 21,9 %. Це підтверджує, що 2023 рік

був піковим за рівнем прибутковості, тоді як у 2024 році відбулося певне зниження ефективності діяльності.

Таким чином, у 2024 році АТ «УКРНАФТА» перебувало у фінансово стабільному та прибутковому стані, суттєво покращивши свої показники порівняно з кризовим 2022 роком. Підприємство наростило капітал, ресурсний потенціал та обсяги реалізації, забезпечивши позитивні фінансові результати й підвищення продуктивності праці. Водночас у порівнянні з 2023 роком спостерігається зниження рівня прибутковості, рентабельності та ефективності обороту оборотних засобів, що свідчить про зростання витрат і зменшення фінансової віддачі. Отже, 2024 рік можна охарактеризувати як період стабілізації після пікового зростання, що потребує посилення контролю за витратами та оптимізації використання оборотного капіталу з метою підтримання довгострокової фінансової ефективності товариства.

2.3. Оцінювання процесу формування інноваційної культури АТ «Укрнафта»

Оцінювання інноваційної культури підприємства є необхідною умовою визначення рівня його інноваційної зрілості та готовності до реалізації стратегічних змін. Інноваційна культура в межах цього дослідження розглядається як комплексна характеристика організації, що інтегрує цінності та норми поведінки, стиль управління, моделі взаємодії персоналу, практики навчання та мотивації, а також технологічне середовище, що забезпечує формування і впровадження нових рішень. Для підприємств нафтогазового сектору інноваційна культура має особливу специфіку: з одного боку, інновації є критично важливими для підвищення операційної ефективності, безпеки, енергоефективності та екологічної відповідності; з іншого — їх реалізація відбувається за умов підвищеної регламентованості, високих техногенних ризиків і необхідності суворого дотримання стандартів охорони

праці та виробничій дисципліні. Відтак інноваційна культура в такому середовищі має поєднувати відкритість до змін із дисципліною виконання процедур та контрольованістю експериментів.

Для оцінювання процесу формування інноваційної культури АТ «Укрнафта» доцільно застосовувати комбінований підхід, який поєднує:

процесну оцінку (наскільки послідовно та системно вибудовано етапи формування культури);

інституційну оцінку (наявність механізмів, інструментів та організаційних практик, що підтримують інновації);

результативну оцінку (наявність вимірюваних ефектів від інноваційних рішень і здатність організації масштабувати ці рішення).

Процес формування інноваційної культури АТ «Укрнафта» має поетапний характер, що узгоджується з управлінською логікою культурних змін: від визначення стартових умов і бар'єрів — до інституціоналізації практик та їх системного моніторингу. У структурі розвитку інноваційної культури підприємства доцільно виокремити шість взаємопов'язаних етапів, кожен із яких формує функціональне підґрунтя для наступного кроку.

Перший етап — діагностично-аналітичний — передбачає визначення вихідного рівня інноваційності та оцінювання чинників, що впливають на здатність підприємства до змін. У АТ «Укрнафта» діагностика охоплювала аналіз внутрішніх процесів, швидкості прийняття управлінських рішень, рівня цифрової грамотності працівників, наявності мотиваційних механізмів залучення персоналу до інноваційної діяльності, а також потреби модернізації виробничих потужностей. Значущим результатом діагностичного етапу є визначення ключових бар'єрів розвитку інноваційної культури, зокрема потреби в посиленні внутрішніх комунікацій, підвищенні залученості працівників у процесі оновлення та удосконаленні цифрових інструментів управління. Таким чином, діагностика виконує роль «карти» культурних і організаційних чинників, які підтримують інноваційність або її обмежують.

Другий етап — стратегічний — пов'язаний із формуванням концептуального бачення інноваційного розвитку. На цьому етапі підприємство визначає місію, цілі та принципи трансформації, інтегруючи інноваційний вектор у корпоративну стратегію. Для АТ «Укрнафта» ключовими стратегічними орієнтирами виступають модернізація виробничих процесів, оптимізація операційної діяльності, цифрова трансформація, автоматизація ключових процесів, розвиток партнерських інноваційних проєктів і оновлення стандартів корпоративного управління, а також екологічно орієнтовані технології та відповідність ESG-підходам. З позиції оцінювання інноваційної культури зазначений етап свідчить про поступове перетворення інновацій із прикладного інструмента підвищення ефективності на елемент корпоративних цінностей і управлінських пріоритетів.

Третій етап — організаційно-мотиваційний — спрямований на активізацію інноваційної поведінки персоналу. Практики АТ «Укрнафта» на цьому етапі включають запровадження механізмів підтримки інноваційних пропозицій, організацію конкурсів інноваційних ідей, створення робочих груп для опрацювання ініціатив працівників, а також розвиток проєктного підходу до управління інноваційними змінами. Наявність таких практик є важливим індикатором інноваційної культури, оскільки забезпечує зв'язок між індивідуальною ініціативою та організаційними механізмами її реалізації. Особливої уваги заслуговує співпраця підприємства з освітніми установами, зокрема з Полтавським національним технічним університетом, що сприяє залученню молодих фахівців та створює умови для трансферу знань і розвитку кадрового потенціалу.

Четвертий етап — освітньо-розвивальний — зосереджується на підвищенні компетентностей працівників і формуванні навичок інноваційного мислення. Для АТ «Укрнафта» характерною є реалізація спеціалізованих навчальних програм і тренінгів із цифрових технологій та роботи з сучасними системами (GIS, SCADA, SAP та ін.), участь персоналу у внутрішніх програмах, форумах і стажуваннях. У межах розвитку інноваційних

компетенцій зростає роль таких напрямів, як управління проєктами, аналітика даних, кібербезпека та технологічне прогнозування. З точки зору оцінювання інноваційної культури цей етап є визначальним, оскільки формує інноваційну здатність персоналу як основу для генерації та реалізації нових рішень.

П'ятий етап — комунікаційно-інтеграційний — передбачає розвиток внутрішньої взаємодії та зміцнення корпоративної єдності. Створення корпоративного порталу, внутрішніх цифрових платформ, регулярних інформаційних розсилок, розвиток практик командних воркшопів та внутрішніх інноваційних форумів сприяють поширенню інноваційних цінностей, зниженню інформаційних бар'єрів і підвищенню швидкості координації інноваційних ініціатив. В умовах складної виробничої структури нафтогазового підприємства комунікаційна інтеграція набуває особливого значення, оскільки саме вона забезпечує міжфункціональну взаємодію й синхронізацію змін між підрозділами.

Шостий етап — оціночно-коригувальний — забезпечує сталість інноваційної культури через системний аналіз результатів інноваційної діяльності, аудит проєктів, застосування КРІ та збір зворотного зв'язку. У АТ «Укрнафта» відповідні практики включають оцінку економічних вигід від впроваджених інновацій, моніторинг цифрових проєктів, опитування працівників і коригування механізмів стимулювання. Наявність такого етапу є критично важливою умовою, адже інноваційна культура має розвиватися циклічно: підприємство накопичує досвід, виявляє «вузькі місця», посилює ефективні практики та відмовляється від неефективних управлінських рішень.

Узагальнюючи оцінку етапності, можна стверджувати, що у АТ «Укрнафта» наявні ключові елементи системного процесу формування інноваційної культури. Водночас для підвищення якості оцінювання та управлінської керованості доцільним є подальше уточнення набору КРІ інноваційної культури (індикатори залученості, швидкості впровадження ініціатив, частки реалізованих ідей, показники міжфункціональної взаємодії, індикатори навчання тощо) та формалізація процедур зворотного зв'язку.

Як зазначив Петро Микитюк: «кадровий компонент інноваційної культури є базовим, оскільки саме персонал формує та реалізує інноваційні ініціативи»[19].

Організація праці в АТ «Укрнафта» ґрунтується на принципах ефективності, безперервності виробничих процесів, дотримання норм охорони праці та розвитку кадрового потенціалу. У контексті інноваційної культури ці аспекти слід оцінювати не як окремі елементи HR-політики, а як систему, що створює рамкові умови для інноваційної поведінки, зокрема через стабільність трудових відносин, підтримку навчання, розвиток мотивації, забезпечення безпечного середовища для змін.

Згідно з положеннями корпоративної етики товариство декларує повагу до працівників, рівні можливості професійного розвитку, визнання та винагородження досягнень, створення безпечних умов праці, розвиток систем навчання й оцінки потенціалу, а також соціальний захист працівників. Водночас працівники зобов'язуються дотримуватися вимог законодавства, внутрішніх документів товариства, принципів дисципліни, субординації та командної взаємодії. З погляду інноваційної культури зазначені принципи формують нормативне підґрунтя для професійної відповідальності та організаційної керованості, що є особливо важливим для підприємств із високим рівнем виробничих ризиків.

Окремим складником корпоративної культури АТ «Укрнафта» є системний підхід до безпеки, охорони праці, здоров'я та захисту довкілля. Компанія впроваджує стандарти, визначає цілі, вимірює прогрес і оприлюднює результати. Для оцінювання інноваційної культури цей компонент має подвійне значення: з одного боку, він підсилює дисциплінованість організації та мінімізує ризики; з іншого — створює умови для впровадження інновацій у сферах, безпосередньо пов'язаних із зниженням аварійності, травматизму та екологічного навантаження. Таким чином, безпекова складова може бути інтегрована в інноваційну культуру як цільова

сфера інноваційних ініціатив (енергоефективність, ресурсозбереження, автоматизований контроль безпеки тощо).

Показовими для оцінювання організаційної спроможності до змін є також дані щодо структури персоналу.

Таблиця 2.2. Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «УКРНАФТА» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр. [складено і розраховано автором]

Категорія зайнятих	2022 р.		2023р.		2024р.		Зміна (+,-) питомої ваги	
	Кількість, осіб	Питома вага,%	Кількість, осіб	Питома вага,%	Кількість, осіб	Питома вага,%	Кількість, осіб	Питома вага,%
Керівники	2635	13,8	1985	10,9	2063	11,0	-572	-2,8
Спеціалісти	950	5,0	890	4,9	890	4,7	-60	-0,3
Технічні працівники	595	3,1	514	2,8	502	2,7	-93	-0,4
Виробничий персонал	14980	78,2	14943	81,5	15471	81,7	491	3,5
Разом	19160	100	18332	100	18926	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на одного управлінця	7	x	7	x	7	x	0	x

За 2022–2024 роки відбулося скорочення кількості керівників на 572 особи, що свідчить про оптимізацію управлінського апарату та потенційне зменшення управлінських витрат. Незначне зниження чисельності спеціалістів і технічних працівників може інтерпретуватися як наслідок автоматизації окремих функцій або перерозподілу обов’язків у межах цифровізації процесів. Водночас позитивною тенденцією є зростання виробничого персоналу на 491 особу та підвищення його питомої ваги до 81,7%, що відображає посилення виробничої спрямованості підприємства та нарощування операційного потенціалу.

Співвідношення виробничого персоналу та управлінців упродовж 2022–2024 років залишалось стабільним — 7 працівників виробничих підрозділів на одного управлінця. Це свідчить про відносну сталість кадрової моделі, а також про збереження управлінської керованості при одночасній оптимізації

управлінського складу. У контексті інноваційної культури така тенденція може бути оцінена як прагнення до більш ефективної організаційної побудови, що потенційно підвищує швидкість прийняття рішень і спрощує впровадження змін, за умови належного розвитку горизонтальних комунікацій та делегування.

До напрямів удосконалення організації праці, які корелюють із формуванням інноваційної культури, належать модернізація обладнання та технологій, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, нових технологій видобутку, контролю безпеки, оптимізація вахтових графіків, розвиток змішаних режимів роботи для адміністративних підрозділів, корпоративне навчання, програми наставництва, системи визнання та прозорі механізми кар'єрного зростання і ротації.

Таким чином, кадрові передумови інноваційної культури АТ «Укрнафта» характеризуються поєднанням нормативної дисципліни та соціальної підтримки персоналу, а також тенденціями до оптимізації управлінських структур і посилення виробничого потенціалу. Разом із тим для розвитку інноваційної культури важливим є забезпечення не лише організаційної стабільності, а й психологічної готовності персоналу до змін, що потребує подальшого удосконалення системи мотивації інноваційної активності, комунікацій та практик залучення працівників.

Оцінювання інноваційної культури в сучасних умовах неможливе без аналізу технологічної та цифрової зрілості, оскільки цифрові інструменти виступають як середовищем реалізації інновацій, так і механізмом трансформації управлінських рішень. Аналіз практик АТ «Укрнафта» свідчить про посилення цифрової орієнтації компанії, що проявляється у впровадженні аналітичних платформ для обробки даних, використанні цифрових інструментів управління, розвитку віддаленого моніторингу та інтеграції цифрового моделювання.

Показовим прикладом розвитку цифрової інноваційності є створення при Науково-дослідному і проєктному інституті «Управління інноваційних

технологій», яке вже розробило інноваційні рішення, зокрема у напрямках визначення коефіцієнтів проникності гірських порід, автоматичної ув'язки кривих геофізичних досліджень свердловин та розпізнавання геофізичних кривих на відсканованих матеріалах з подальшою оцифровкою. Використання даних по 575 свердловинах, кернавого матеріалу та відсканованих каротажних матеріалів демонструє наявність організаційної спроможності працювати з великими масивами технічної інформації та формувати підґрунтя для рішень на основі даних (data-driven management).

Важливим кроком у розвитку цифрових практик є виведення цифрового моделювання на рівень комплексного моделювання родовища як цілісного об'єкта. Такий підхід дозволяє інтегрувати технології видобутку, підготовки та транспортування продукції, здійснювати сценарне планування, виявляти «вузькі місця» та формувати довгострокові стратегічні плани підвищення вилучення вуглеводнів. Прикладом реалізації такого підходу є стратегія по Микуличинському родовищу, яка передбачає підвищення добового видобутку вуглеводнів у три рази[41]. Водночас розбиття проєкту на етапи виконання та формування невеликих інвестиційних проєктів створює умови для контрольованості, коригування рішень і управління ризиками на кожному етапі, що є характерною ознакою зрілої інноваційної культури в капіталомістких галузях.

Додатковим свідченням інноваційної зрілості є здатність цифрового моделювання не лише оптимізувати наявні процеси, але й відкривати нові знання про об'єкт управління. Так, комплексний аналіз даних дозволив спрогнозувати наявність газової шапки в нафтовому покладі, що не виділялася раніше, та запобігти втратам пластової енергії через негерметичність обсадної колони однієї зі свердловин. Виявлення цієї проблеми аналітичним шляхом і подальше підтвердження спеціальними дослідженнями демонструє ефективність інноваційного підходу та посилює аргументацію щодо результативності цифрових інновацій.

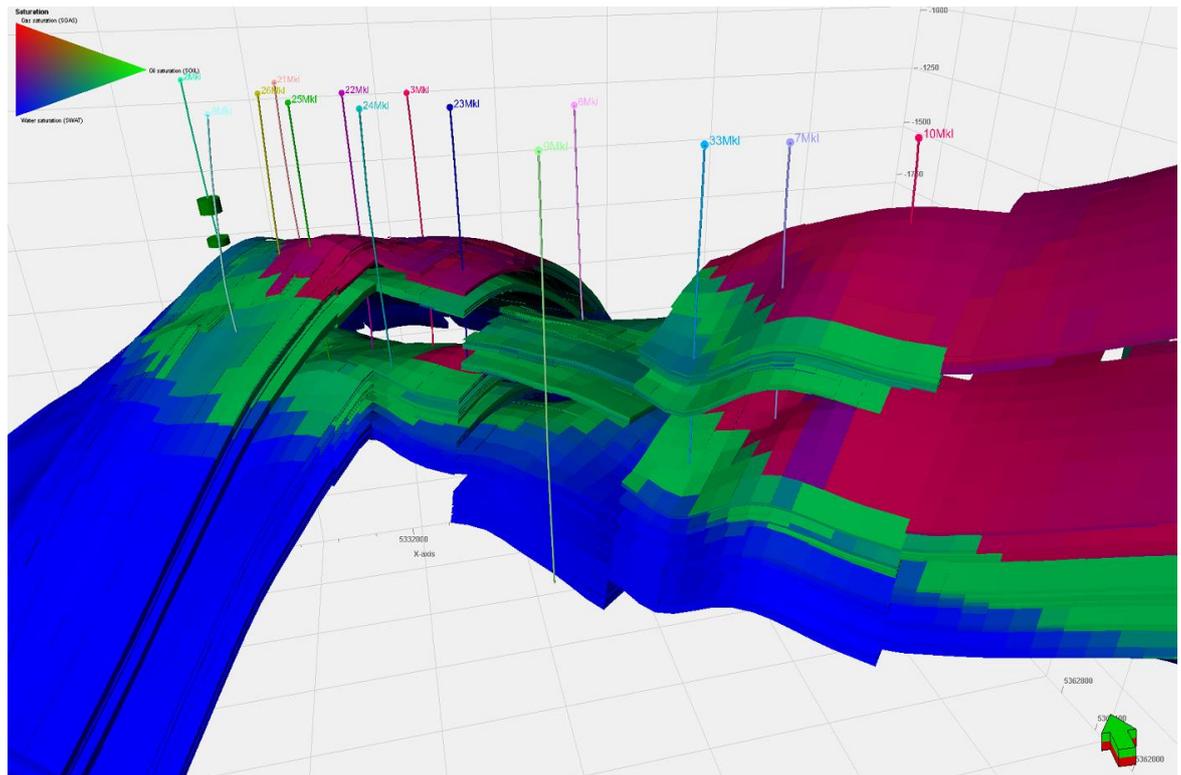


Рис. 2.1. Гідродинамічна модель Микуличинського родовища

Окремо слід оцінити економічний ефект від цифрових рішень. Порівняння ручного моделювання з цифровим комплексним моделюванням для 575 свердловин демонструє суттєве скорочення трудовитрат: час на одну свердловину зменшується з 40 до 8 людино-годин. У грошовому вимірі загальні витрати на ручне моделювання становлять 13 800 000 грн, тоді як цифрове моделювання з урахуванням витрат на ПЗ та ІТ-інфраструктуру (2 500 000 грн) формує загальні витрати 5 260 000 грн. Пряма економія коштів у такому разі становить 8 540 000 грн, а скорочення витрат — 61,9%. Наведені розрахунки підтверджують, що цифрові інновації можуть забезпечувати не лише якісні, але й кількісно вимірювані ефекти, що є важливою ознакою зрілості інноваційної культури: інновації оцінюються через результат, економічну ефективність та можливість масштабування.

Показовим є також розвиток співпраці з ІТ-компаніями в межах пілотних проєктів, що свідчить про поступовий перехід до більш відкритої моделі

інновацій, коли зовнішні технологічні рішення доповнюють внутрішній потенціал. З позиції інноваційної культури така модель підсилює спроможність підприємства до трансферу знань, прискорює оновлення технологій та формує практики партнерської взаємодії.

Таким чином, технологічна та цифрова складова інноваційної культури АТ «Укрнафта» характеризується наявністю інституційної підтримки (профільне управління), впровадженням цифрових моделей і рішень на основі даних, наявністю прикладів економічного ефекту та практик партнерства. Водночас важливою умовою подальшого розвитку є розширення застосування інноваційних практик на рівень усіх релевантних підрозділів та посилення механізмів управління портфелем інноваційних ініціатив.

Ефективна інноваційна культура передбачає не лише наявність технологічних інновацій, але й здатність організації залучати персонал до генерування ідей і участі в процесах змін. У АТ «Укрнафта» функціонують внутрішні конкурси інноваційних ідей, що забезпечують можливість працівникам пропонувати технологічні або організаційні удосконалення. Практика фінансової підтримки найкращих ініціатив та преміювання за досягнутий економічний ефект виступає інструментом, який переводить інноваційну активність із площини «добровільності» у площину організаційно підтримуваної поведінки.

Комунікаційні механізми (корпоративні портали, цифрові платформи, чати, форуми, розсилки) сприяють формуванню культури відкритого діалогу, підвищують прозорість управлінських рішень та знижують інформаційні бар'єри. В умовах великої організації з територіально розподіленими виробничими підрозділами такі інструменти мають суттєвий потенціал для розвитку горизонтальної взаємодії та поширення інноваційних цінностей.

Разом із тим інноваційна культура передбачає не лише формальні канали комунікації, але й підтримку психологічної безпеки — здатності працівників висловлювати ідеї без страху негативних санкцій. У цьому контексті важливою є управлінська роль керівників середньої ланки, які мають

забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок, підтримку ініціатив і «культуру навчання на помилках». Підприємства нафтогазового сектору потребують особливого підходу: толерантність до помилок має поєднуватися з безумовним дотриманням вимог охорони праці. Тому доцільно розмежовувати «помилки в експериментах» (у контрольованому середовищі) та «порушення процедур безпеки», що не можуть бути прийнятними. Таке розмежування дозволяє розвивати інноваційність без загрози для безпеки та комплаєнсу.

Проведене оцінювання процесу формування інноваційної культури АТ «Укрнафта» дозволяє сформувавши узагальнений профіль її поточного стану.

До сильних сторін інноваційної культури доцільно віднести:

стратегічну інтеграцію інноваційного вектора у напрями розвитку підприємства (цифровізація, модернізація, ESG-орієнтація);

розвиток цифрових і технологічних інновацій на основі даних, включно з прикладами вимірюваного економічного ефекту (скорочення витрат 61,9% у кейсі цифрового моделювання);

наявність інституційної підтримки інновацій (профільний підрозділ у структурі інституту, міжфункціональні команди, партнерство з ІТ-компаніями);

розвиток комунікаційних каналів і практик внутрішньої взаємодії;

кадрові передумови для змін: навчання цифровим інструментам, співпраця з університетами, залучення молодих фахівців.

До зон подальшого розвитку інноваційної культури варто віднести:

необхідність формалізації методики оцінювання інноваційної культури через чіткий набір КРІ (залученість, частка реалізованих ідей, швидкість узгоджень, показники масштабування);

посилення системності зворотного зв'язку та процедур коригування на основі даних;

розвиток практик участі персоналу у змінах на рівні усіх підрозділів, а не лише в межах окремих інноваційних напрямів;

формування керованих «зон експериментування», де інноваційні рішення можуть тестуватися без порушення вимог охорони праці та безпеки.

Отже, інноваційну культуру АТ «Укрнафта» на поточному етапі доцільно характеризувати як таку, що перебуває у стадії активного становлення та інституціоналізації, із високим рівнем технологічної та цифрової орієнтації та наявними механізмами мотиваційної і комунікаційної підтримки. Подальший розвиток має бути спрямований на підвищення вимірюваності інноваційної культури, систематизацію показників результативності та забезпечення масштабування інноваційних практик на рівні всієї організації. Саме така логіка дозволить перетворити інноваційну культуру з сукупності окремих ініціатив на стійку управлінську систему, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і здатність підприємства ефективно відповідати на виклики зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління АТ «Укрнафта» дає змогу стверджувати, що компанія послідовно здійснює комплексні заходи, спрямовані на розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення умов для впровадження сучасних технологій. У структурі управління чітко простежується тенденція до цифровізації, підвищення прозорості комунікацій, оптимізації бізнес-процесів та використання сучасних інструментів автоматизації. Це створює сприятливий організаційний клімат для появи новаторських рішень і підсилює адаптивність компанії до ринкових трансформацій.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрнафта» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства порівняно з кризовим 2022 роком. Компанія змогла відновити прибутковість, наростити власний капітал та розширити масштаби

операційної діяльності. Водночас у 2024 році порівняно з піковим 2023 роком спостерігається зниження рівня прибутковості та рентабельності. Це актуалізує потребу в підвищенні ефективності управління витратами та оборотним капіталом.

Оцінювання моделі інноваційної культури АТ «Укрнафта» засвідчує наявність системної логіки культурних змін, що охоплює діагностику, стратегічне закріплення інноваційних пріоритетів, мотивацію персоналу, розвиток компетентностей, комунікаційну інтеграцію та результативний контроль. Інноваційна культура компанії формується як поєднання відкритості до змін і суворої регламентованості, зумовленої високими виробничими ризиками та вимогами охорони праці. Важливими індикаторами зрілості виступають цифрова орієнтація, інституційна підтримка інновацій, партнерські проекти та наявність вимірюваних економічних ефектів від цифрових рішень. Водночас подальший розвиток потребує формалізації КРІ, посилення зворотного зв'язку та масштабування інноваційних практик на рівень усіх підрозділів.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРНАФТА»

3.1. Удосконалення інноваційної культури АТ «Укрнафта» на основі впровадження світового досвіду

У сучасних умовах трансформації енергетичного ринку, цифровізації бізнес-процесів і посилення глобальної конкуренції удосконалення інноваційної культури набуває для АТ «Укрнафта» стратегічного значення. Інноваційна культура в цьому контексті розглядається не лише як сукупність інноваційних проєктів або технологічних рішень, а як система цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, що забезпечують готовність організації до змін, здатність до навчання та сталий інноваційний розвиток.

Порівняльний аналіз світового, зокрема європейського, досвіду свідчить, що компанії-лідери інноваційного розвитку формують інноваційну культуру через системне поєднання стратегічного бачення, участі персоналу, гнучких методів управління, безперервного навчання та цифрової підтримки інноваційних процесів. Для АТ «Укрнафта», яка функціонує в умовах підвищеного регуляторного впливу, ресурсних обмежень і воєнних ризиків, адаптація цих підходів потребує не прямого копіювання, а цілеспрямованої трансформації з урахуванням галузевої специфіки та національного контексту.

З урахуванням результатів теоретичного аналізу та поетапної логіки формування інноваційної культури, доцільно запропонувати систему прикладних напрямів її удосконалення, орієнтованих на розвиток інноваційної здатності, готовності та можливостей персоналу АТ «Укрнафта» (рис.3.1).

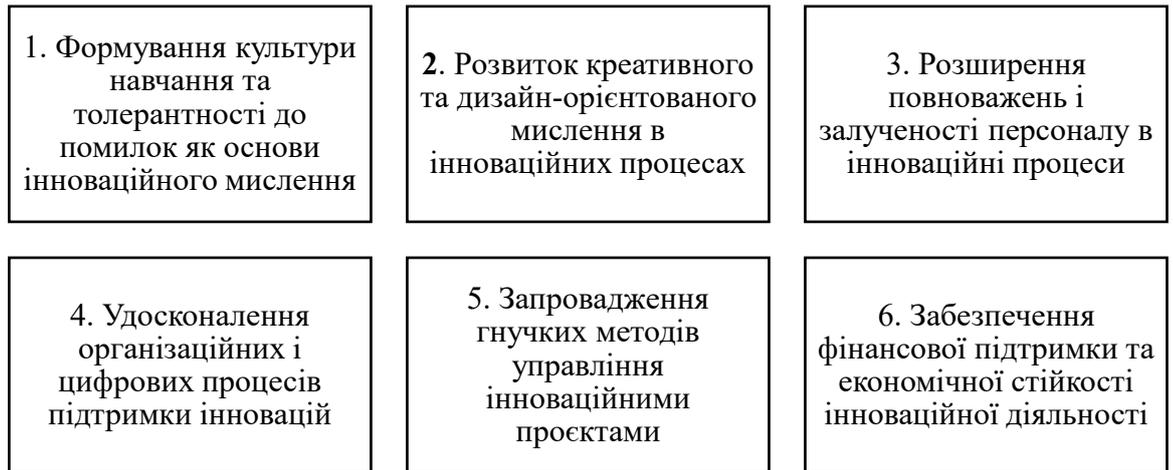


Рис.3.1. Рекомендовані заходи щодо розвитку інноваційної культури на АТ «Укрнафта» на основі світового досвіду [складено автором на основі [19]]

Для АТ «Укрнафта» доцільним є перехід від культури уникнення ризиків до культури контрольованого експериментування, що передбачає постановку чітких цілей інноваційних ініціатив, визначення критеріїв оцінювання результатів та системний аналіз причин як успіхів, так і невдач. Такий підхід сприятиме накопиченню організаційного знання, зниженню страху персоналу перед ініціативністю та формуванню готовності до інноваційних змін без зупинення основної операційної діяльності.

Важливо, щоб процес трансформації відбувався безперервно, без «паралічу» бізнесу, що відповідає сучасним вимогам до цифрової та організаційної трансформації великих промислових компаній. У цьому контексті інноваційна культура має підтримувати принцип «навчання в процесі діяльності», коли трансформаційні зміни здійснюються паралельно з виконанням виробничих завдань.

1. Формування культури навчання та толерантності до помилок як основи інноваційного мислення.

Однією з ключових передумов розвитку інноваційної культури у світовій практиці є формування толерантного ставлення до помилок і невдач як джерела організаційного навчання. У провідних компаніях інновації розглядаються як процес експериментування, де не кожна ініціатива

призводить до успіху, однак кожна спроба формує нові знання та управлінський досвід.

2. Розвиток креативного та дизайн-орієнтованого мислення в інноваційних процесах.

Світовий досвід свідчить, що ефективні інновації формуються на перетині технічних, управлінських і користувацьких рішень. Одним із сучасних інструментів розвитку такої інтеграції є дизайн-мислення, яке дозволяє поєднати аналітичний підхід із креативним пошуком рішень, орієнтованих на реальні потреби внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Для АТ «Укрнафта» доцільним є впровадження елементів дизайн-мислення в процесі розроблення управлінських, технологічних та цифрових рішень. Йдеться не про формалізоване «проектування комітетом», а про створення умов, за яких міждисциплінарні команди — фахівці з виробництва, ІТ, економіки, логістики та охорони праці — спільно беруть участь у формуванні інноваційних рішень на ранніх етапах.

Такий підхід сприятиме підвищенню якості реалізації інновацій, зменшенню розриву між задумом і впровадженням, а також формуванню культури співпраці та взаємної відповідальності за результат. У довгостроковій перспективі розвиток дизайн-орієнтованого мислення дозволить інтегрувати інновації у систему корпоративних цінностей АТ «Укрнафта».

3. Розширення повноважень і залученості персоналу в інноваційні процеси.

Однією з базових характеристик інноваційної культури в компаніях ЄС є високий рівень залученості працівників до процесів змін. Інновації перестають бути виключно функцією керівництва або окремих підрозділів і стають спільною відповідальністю всіх рівнів організації.

Для АТ «Укрнафта» актуальним є подальший розвиток культури розширення повноважень персоналу (empowerment), що передбачає делегування частини рішень на рівень команд і окремих підрозділів,

заохочення ініціативності та формування відчуття причетності до інноваційного розвитку компанії. Це має стосуватися не лише фахівців, а й керівників різних рівнів, які відіграють ключову роль у формуванні інноваційних установок у підпорядкованих колективах.

Важливим елементом такого підходу є створення можливостей для неформальної взаємодії, командоутворення та обміну досвідом між працівниками різних підрозділів. Організація навчально-інноваційних заходів, міжфункціональних проєктів і внутрішніх ініціатив сприятиме руйнуванню функціональних конфліктів і формуванню цілісного інноваційного середовища.

4. Удосконалення організаційних і цифрових процесів підтримки інновацій.

Формування інноваційної культури неможливе без відповідних організаційних і технологічних умов. Світова практика підтверджує, що гнучкі організаційні структури, ефективні комунікаційні потоки та цифрові інструменти є критичними чинниками підтримки інноваційних процесів[51].

Для АТ «Укрнафта» доцільним є подальший розвиток цифрового робочого середовища, зокрема інтеграція ERP-систем, платформ управління проєктами та внутрішніх комунікаційних сервісів, які забезпечують прозорість процесів і швидкість прийняття рішень. Цифровізація інформаційних потоків дозволить підвищити узгодженість управлінських рішень і створити основу для впровадження гнучких підходів до управління інноваційними проєктами.

При цьому важливо, щоб цифрові інструменти не розглядалися як самоціль, а слугували засобом формування відкритої, інтегрованої та орієнтованої на співпрацю інноваційної культури.

5. Запровадження гнучких методів управління інноваційними проєктами.

Світовий досвід управління інноваціями дедалі частіше ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності та командної відповідальності. Для АТ

«Укрнафта» доцільним є адаптація окремих елементів Agile-підходів не як IT-методології у вузькому розумінні, а як управлінської філософії організації інноваційної діяльності.

Зокрема, впровадження коротких циклів планування, чітко визначених етапів реалізації інноваційних ініціатив, регулярного зворотного зв'язку та міжфункціональної взаємодії дозволить підвищити керованість інноваційних процесів і зменшити ризики неефективного використання ресурсів. Такий підхід сприятиме формуванню культури відповідальності за результат і орієнтації на практичну цінність інновацій.

6. Забезпечення фінансової підтримки та економічної стійкості інноваційної діяльності.

Фінансове забезпечення є необхідною умовою реалізації інноваційної культури. Недостатність ресурсів або їх неефективний розподіл може істотно обмежувати гнучкість організації та стримувати інноваційну активність персоналу.

Для АТ «Укрнафта» доцільно поєднувати принципи фінансової дисципліни з цільовим фінансуванням інноваційних ініціатив, які відповідають стратегічним пріоритетам компанії. Орієнтація на ефективне управління грошовими потоками дозволить забезпечити сталість інноваційних процесів і підвищити здатність компанії реалізовувати довгострокове інноваційне бачення навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

Таким чином, удосконалення інноваційної культури АТ «Укрнафта» на основі світового досвіду має здійснюватися як комплексний управлінський процес, що охоплює культурні, організаційні, кадрові, цифрові та фінансові аспекти діяльності. Запропоновані напрями не є універсальними рецептами, однак створюють методологічну основу для формування інноваційно орієнтованого середовища, здатного забезпечити адаптацію компанії до сучасних викликів. У результаті інноваційна культура трансформується з декларативної складової корпоративної політики у дієвий стратегічний ресурс сталого розвитку АТ «Укрнафта».

3.2. Заходи формування культури інновацій на робочих місцях АТ «Укрнафта»

Інновації є важливими для довгострокового успіху організації. Без них ви ризикуєте відстати від конкурентів і не зможете залучити або утримати найкращі таланти, які прагнуть нових навичок та викликів. Коли інновації стають частиною культури вашої компанії, кожен розвиває м'язову пам'ять, необхідну для швидкої адаптації, творчого вирішення складних проблем та підтримки імпульсу навіть у періоди невизначеності. Ваша культура також стає магнітом для талантів. Коли люди знають, що їхні ідеї важливі, ви приваблюєте тих співробітників, які хочуть стимулювати трансформацію, а не просто підтримувати статус-кво. Для цього ми пропонуємо низку заходів (рис.3.2).



Рис.3.2. Запропоновані заходи формування інноваційної культури на робочих місцях АТ «Укрнафта» [складено автором на основі [19]]

1. Запровадження системи подання та підтримки інноваційних пропозицій працівників.

Доцільним є створення внутрішньої системи збору, оцінювання та супроводу інноваційних ідей працівників (idea management system), що функціонує на постійній основі. Така система має забезпечувати простоту подання пропозицій, прозорість процедур розгляду та надання зворотного зв'язку. Реалізація цього заходу сприятиме підвищенню залученості персоналу, формуванню відчуття цінності індивідуального внеску та закріпленню інноваційної поведінки як соціальної норми.

2. Інтеграція інноваційних завдань у посадові інструкції та систему оцінювання.

Для інституціоналізації інноваційної культури доцільно передбачити елементи інноваційної активності в посадових обов'язках працівників і керівників. Зокрема, участь у проектах удосконалення процесів, ініціювання раціоналізаторських пропозицій або участь у міжфункціональних командах може бути включена до критеріїв оцінювання результативності. Такий підхід сприятиме переходу від добровільної до системної інноваційної діяльності.

3. Розвиток культури безпеки інноваційних експериментів.

З огляду на підвищені вимоги до промислової та екологічної безпеки в нафтогазовій галузі, інноваційна діяльність має здійснюватися в межах чітко визначених «безпечних зон експериментування». Створення регламентів пілотного тестування нових рішень, внутрішніх полігонів або демонстраційних проєктів дозволить поєднати інноваційність із дотриманням стандартів охорони праці та техногенної безпеки.

4. Формування практик наставництва та обміну знаннями між працівниками різних поколінь.

Доцільним є впровадження програм наставництва, які поєднують досвідчених працівників із молодими фахівцями. Такий підхід сприяє передачі критично важливих виробничих знань, одночасно стимулюючи інноваційне мислення через взаємне навчання та обмін ідеями. Наставництво виступає

ефективним інструментом інтеграції інноваційних підходів у повсякденну роботу.

5. Створення мікроінноваційних команд на рівні підрозділів.

На рівні окремих виробничих і функціональних підрозділів доцільно формувати невеликі команди, відповідальні за виявлення та реалізацію локальних інновацій (мікроінновацій), спрямованих на оптимізацію процесів, підвищення енергоефективності або зменшення витрат. Така практика дозволяє швидко отримувати відчутні результати та формує культуру постійного вдосконалення.

6. Розвиток внутрішніх інноваційних спільнот і професійних мереж.

Запровадження внутрішніх професійних спільнот (communities of practice) за напрямками діяльності (видобуток, буріння, екологія, ІТ, логістика) сприятиме горизонтальному обміну знаннями та поширенню інноваційних практик. Такі спільноти можуть функціонувати як у форматі регулярних зустрічей, так і на цифрових платформах корпоративних комунікацій.

7. Регулярне проведення інноваційних днів і тематичних воркшопів.

Періодичне проведення «днів інновацій», хакатонів або тематичних воркшопів на виробничих майданчиках дозволяє інтегрувати інноваційну діяльність у рутинні робочі процеси. Це сприяє розвитку командної роботи, генерації ідей і формуванню позитивного ставлення до змін.

8. Візуалізація інноваційних результатів на робочих місцях.

Доцільним є впровадження практик візуалізації результатів інноваційної діяльності (інформаційні стенди, цифрові панелі, корпоративні портали), які демонструють досягнуті покращення, економічний ефект або екологічні результати. Це підвищує прозорість процесів і закріплює інновації як цінність організації.

9. Підтримка психологічної безпеки та довіри в колективах.

Розвиток інноваційної культури неможливий без створення атмосфери довіри, у якій працівники не бояться висловлювати ідеї чи пропонувати зміни. Для цього доцільно розвивати управлінські компетентності керівників щодо

роботи з ініціативами персоналу, конструктивного зворотного зв'язку та управління конфліктами.

10. Узгодження інноваційної культури з принципами сталого розвитку.

Інноваційні ініціативи на робочому місці доцільно орієнтувати на досягнення цілей сталого розвитку, зокрема зниження екологічного навантаження, підвищення енергоефективності та соціальної відповідальності. Такий підхід підсилює мотивацію працівників і сприяє формуванню ціннісної основи інноваційної культури.

Запропоновані заходи є доцільними для розвитку культури інновацій на робочому місці АТ «Укрнафта», оскільки вони переводять інноваційну культуру з рівня стратегічних декларацій у площину повсякденної діяльності персоналу. Їх реалізація дозволить підвищити залученість працівників, сформувати стійкі інноваційні практики та забезпечити узгодженість між інноваційною діяльністю і вимогами безпеки, ефективності та сталого розвитку. У сукупності ці заходи створюють основу для довгострокового зміцнення інноваційної спроможності компанії та її конкурентних переваг.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення формування інноваційної культури в АТ «Укрнафта» може бути визначена шляхом оцінювання їхнього впливу на ключові організаційні показники, рівень залученості персоналу, динаміку інноваційних процесів та організаційний клімат компанії. Для отримання об'єктивних результатів доцільно застосовувати комплексний підхід, який включає кількісні, якісні та порівняльні методи аналізу.

Зміни в інтенсивності інноваційної діяльності свідчать про те, наскільки результативними стали заходи із трансформації корпоративної культури. До ключових індикаторів належать: кількість поданих та реалізованих інноваційних пропозицій, частка інноваційних проєктів, що перейшли зі стадії

ідеї до стадії впровадження, обсяг інвестицій у внутрішні інноваційні програми, зменшення часу циклу «ідея — впровадження». Зростання цих показників свідчить про підвищення відкритості організації до нових рішень та формування сприятливого інноваційного середовища.

Залученість працівників є ключовим індикатором успішності формування інноваційної культури. Ефективність заходів відображається шляхом зростання рівня участі працівників у програмах безперервного навчання, збільшення частоти участі у внутрішніх хакатонах, інноваційних лабораторіях, конкурсах ідей, підвищення рівня задоволеності корпоративним середовищем та довіри до менеджменту. Моніторинг цих критеріїв може здійснюватися шляхом регулярних внутрішніх опитувань, інтерв'ю та аналізу HR-аналітики.

Ефективність інноваційних заходів проявляється у довгостроковому впливі на фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства. На це впливає приріст продуктивності виробничих процесів, який є в АТ «Укрнафта» за досліджуваний період 2022-2024 років. Зменшення витрат за рахунок оптимізації технологій та автоматизації, що призвело до підвищення частки інноваційної продукції або послуг у загальному портфелі компанії, а також відбулося підвищення рентабельності активів та операційної діяльності. Фінансові ефекти, навіть у складних умовах енергетичного сектору, є важливим доказом успішності трансформацій.

Важливо враховувати нематеріальні результати, що свідчать про зміцнення інноваційної культури. Впровадження системи безперервного навчання, тренінгів з інноваційних методологій (Lean, Agile, Design Thinking), корпоративних програм розвитку призводить до підвищення компетентності працівників і покращення технологічної та управлінської культури. Ефективність оцінюється за кількістю проходжень навчальних програм, сертифікацій та зростанням показників продуктивності.

Таблиця 3.1. Оцінка ефективності впровадження заходів розвитку інноваційної культури АТ «Укрнафта» [складено автором]

Група заходів	Критерії оцінювання	Очікувані результати	Методи вимірювання	Показники ефективності (KPI)
1	2	3	4	5
1. Освітні та розвиткові програми	Рівень участі працівників у навчанні	Підвищення компетентності персоналу	Опитування, HR-аналітика	+15–20% зростання охоплення навчаннями
Кількість сертифікованих фахівців	Формування інноваційних компетенцій	Аналіз внутрішніх навчальних платформ	+10% збільшення кількості сертифікацій	+15–20% зростання охоплення навчаннями
Якість засвоєння матеріалу	Застосування інноваційних методологій	Тести, оцінки, внутрішні іспити	≥80% успішність	+15–20% зростання охоплення навчаннями
2. Розвиток інноваційної інфраструктури	Кількість поданих ідей	Активізація інноваційної ініціативи	Платформа управління ідеями	+25% збільшення кількості заявок
Частка ідей, впроваджених у практику	Підвищення результативності	Аналітика інноваційних проєктів	10–15% реалізованих ідей	+25% збільшення кількості заявок
Створення нових інноваційних команд	Посилення внутрішнього R&D	Звітність проєктних офісів	3–5 команд щороку	+25% збільшення кількості заявок
3. Удосконалення корпоративних комунікацій	Рівень поінформованості працівників	Покращення взаємодії та прозорості	Опитування, аналіз активності в корпоративних сервісах	+20% зростання комунікаційної активності
Кількість міжпідроздільних проєктів	Підвищення інтегрованості	Звіти структурних підрозділів	+10% зростання спільних проєктів	+20% зростання комунікаційної активності
Рівень довіри до менеджменту	Зниження опору змінам	Соціологічні опитування	Зростання індексу довіри на 10–15%	+20% зростання комунікаційної активності
4. Мотиваційні інструменти	Кількість заохочених працівників	Підвищення залученості до інновацій	Дані HR та проєктних офісів	+20% кількості учасників програм
Ефективність винагород	Підсилення прагнення генерувати ідеї	Аналіз кореляції «стимул - ідея»	Підвищення частки продуктивних ідей на 15%	+20% кількості учасників програм
Задоволеність системою стимулювання	Зростання лояльності персоналу	Анкети, інтерв'ю	≥80% позитивних оцінок	+20% кількості учасників програм
5. Організаційні та фінансово-економічні результати	Продуктивність виробничих процесів	Оптимізація та модернізація	Виробничі показники	+5–10% зростання продуктивності

Фінансові показники ефективності	Економічний ефект інновацій	ROI інновацій, аналіз витрат	ROI \geq 1,2; економія 5 - 7% витрат	+5–10% зростання продуктивності
Рівень корпоративної культури	Зміцнення інноваційного клімату	Інституційні опитування	Зростання індексу культури на 10	+5–10% зростання продуктивності

Розвиток відкритих каналів комунікацій, корпоративних форумів, внутрішніх інформаційних платформ забезпечує покращення взаємодії між виробничими підрозділами.

За умови системного впровадження запропонованих заходів АТ «Укрнафта» може очікувати такі ефекти: зростання інноваційної активності. Тут очікується підвищення кількості внутрішніх інноваційних ініціатив на 20–30% протягом першого року.

Покращення організаційного клімату збільшить рівень залученості персоналу на 10–15%. Оптимізація виробничих процесів призведе до скорочення витрат та підвищення продуктивності за рахунок впровадження нових технологій.

Підвищення конкурентоспроможності компанії посилить позиції на ринку через модернізацію та інноваційний розвиток. А зростання фінансових показників призведе до поступового підвищення операційної ефективності та економії ресурсів.

Висновки до розділу 3

Дослідивши процес удосконалення інноваційної культури АТ «Укрнафта», можна зробити висновок, що формування інноваційної культури потребує системного, комплексного та стратегічно спрямованого підходу. Компанія послідовно реалізує заходи на кожному етапі - від діагностики до оцінки результатів, що дає змогу підвищувати конкурентоспроможність, модернізувати виробництво та адаптуватися до сучасних викликів нафтогазового ринку. Екологічна безпека й сталий розвиток забезпечує

посилення екологічного контролю, створення безпечного робочого середовища.

Проаналізувавши процес формування культури інновацій в кадровій політиці компанії бачимо, що велику роль відіграє діджиталізація процесів управління персоналом, яка забезпечує автоматизацію кадрового обліку, впровадження HRM-систем для планування та оцінки результатів праці.

Оцінка ефективності запропонованих заходів демонструє, що формування інноваційної культури в АТ «Укрнафта» є стратегічно важливим напрямом, який впливає не лише на внутрішні організаційні процеси, а й на довгострокову конкурентоспроможність компанії. Комплексність запропонованих інструментів, від освітніх програм до розвитку інноваційної інфраструктури, забезпечує умови для сталого зростання інноваційного потенціалу. Запроваджені механізми сприяють підвищенню компетентності персоналу, покращують організаційний клімат, оптимізують виробничі процеси та створюють цінність для компанії у стратегічній перспективі.

ВИСНОВКИ

Дослідивши сутність поняття «інноваційна культура» організації було встановлено, що вона в сучасних умовах господарювання виступає базовим чинником інноваційного та сталого розвитку організації, оскільки формує середовище для генерації й реалізації нових ідей. Вона є складовою корпоративної культури та відображає рівень інноваційної зрілості підприємства, його відкритість до змін і здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Законодавче та наукове трактування інноваційної культури підкреслює її зв'язок з інноваційним потенціалом, освітнім рівнем і соціально-психологічною готовністю персоналу до інноваційної діяльності. Ключовими вимірами інноваційної культури є інноваційна здатність, готовність і можливість, які перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємно підсилюють один одного. Формування такої культури потребує цілеспрямованої управлінської політики, що базується на принципах системності, відкритості, участі, мотивації, постійного навчання та етичності. Водночас розвиток інноваційної культури ускладнюється низкою внутрішніх і зовнішніх перешкод, що зумовлює необхідність застосування формалізованих інструментів її підтримки. Отже, інноваційна культура є не лише елементом організаційного середовища, а дієвим механізмом управління, який забезпечує довгостроковий діловий успіх і конкурентні переваги підприємства.

Процес формування інноваційної культури є комплексним, оскільки охоплює не лише управлінські рішення, а й трансформацію цінностей, норм і поведінкових моделей персоналу. Поетапність цього процесу дає змогу перейти від об'єктивної діагностики інноваційного клімату та бар'єрів до проєктування бажаних культурних параметрів і їх закріплення в організаційній практиці. Важливим елементом виступає добір організаційних, економічних і соціально-психологічних важелів, які забезпечують реальну інтеграцію інноваційних цінностей у повсякденну діяльність. Інституціоналізація інноваційної складової передбачає створення умов для

творчості, експериментів і співпраці, підтриманих відкритими комунікаціями, стимулюванням ініціативи та застосуванням цифрових технологій. Завершальний етап моніторингу та коригування забезпечує сталість інноваційної культури й її адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, інноваційна культура стає керованим стратегічним ресурсом, який підвищує здатність організації генерувати ідеї, знижувати опір змінам і перетворювати інновації на системний результат.

Вивчити світовий досвід формування досвід інноваційної культури підприємства встановлено, що європейська модель розвитку інноваційної культури в енергетичному секторі ґрунтується на системному поєднанні державної політики, корпоративних стратегій та освітньо-наукової підтримки. Кліматичні зобов'язання ЄС, енергетична криза та геостратегічні виклики після 2022 року прискорили трансформацію нафтогазових компаній у багатопрофільних енергетичних операторів. Практики Shell, TotalEnergies та Equinor демонструють, що інноваційність інтегрується не лише у технології, а й у ментальні моделі, кадрову політику та організаційну культуру. Цифрові рішення, розвиток водневих технологій і проекти з уловлювання CO₂ формують нові вимоги до компетенцій персоналу та управління знаннями. В Україні інноваційна культура розвивається в умовах обмежених ресурсів і інституційних бар'єрів, однак останні роки характеризуються зростанням уваги до цифровізації, партнерств і корпоративних інновацій. Адаптація європейського досвіду з урахуванням національних особливостей може стати ключовим чинником підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських енергетичних підприємств.

У межах практичної частини дослідження надано характеристику об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укрнафта», що дозволило оцінити ресурсні можливості для розвитку інноваційної культури. Процес формування інноваційної культури АТ «Укрнафта» має поетапний характер. Інноваційна культура в АТ «Укрнафта» формується як системний процес, що поєднує технологічні зміни, розвиток людського капіталу та стратегічне управління.

Аналіз практик АТ «Укрнафта» свідчить про посилення цифрової орієнтації компанії, що проявляється у впровадженні аналітичних платформ для обробки даних, використанні цифрових інструментів управління, розвитку віддаленого моніторингу та інтеграції цифрового моделювання.

Результати фінансово-економічного аналізу АТ «Укрнафта» демонструють позитивну трансформацію діяльності підприємства в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків. У 2024 році компанія досягла фінансової стійкості, що підтверджується значним зростанням сукупного та власного капіталу, оновленням ресурсної бази та збільшенням обсягів реалізації продукції. Перехід від збиткової діяльності у 2022 році до отримання значного чистого прибутку у 2024 році свідчить про ефективність управлінських рішень і адаптацію до змін зовнішнього середовища. Разом із тим порівняно з 2023 роком у 2024 році зафіксовано скорочення валового, операційного та чистого прибутку, а також зниження показників рентабельності. Уповільнення оборотності оборотних засобів вказує на потенційні ризики зростання потреби у фінансуванні поточної діяльності. Таким чином, подальший сталий розвиток АТ «Укрнафта» потребує посилення контролю за витратами, оптимізації використання оборотного капіталу та збереження балансу між зростанням масштабів діяльності й фінансовою ефективністю.

Проведене оцінювання моделі інноваційної культури АТ «Укрнафта» дає підстави характеризувати інноваційну культуру як таку, що перебуває у стадії активного становлення з технологічною та цифровою домінантою. Поетапна модель формування культури (від діагностики бар'єрів до оціночно-коригувальних процедур) свідчить про намагання компанії перейти від фрагментарних ініціатив до керованої системи інноваційного розвитку. Суттєвим чинником інноваційної зрілості є наявність інституційної інфраструктури підтримки інновацій, розвиток data-driven підходів і приклади економічно обґрунтованих результатів (зокрема скорочення витрат у кейсі цифрового моделювання). Кадрові та комунікаційні практики (навчальні

програми, конкурси ідей, внутрішні цифрові платформи, співпраця з університетами) створюють організаційні передумови для залученості персоналу та поширення інноваційних цінностей у територіально розподіленій структурі підприємства. Разом із тим стабільність кадрової моделі та оптимізація управлінського складу актуалізують необхідність посилення горизонтальних комунікацій, делегування та ролі керівників середньої ланки у підтримці психологічної безпеки для ініціатив за умови безумовного дотримання вимог безпеки. Отже, пріоритетами подальшого розвитку мають стати стандартизація методики вимірювання інноваційної культури через KPI, систематизація процедур зворотного зв'язку та розгортання «керованих зон експериментування», що забезпечать масштабування інновацій без компрометації комплаєнсу та виробничої дисципліни.

На основі результатів аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення інноваційної культури АТ «Укрнафта» з урахуванням світового досвіду, зокрема шляхом посилення ролі лідерства, розвитку системи мотивації інноваційної діяльності, вдосконалення механізмів управління знаннями та активізації участі персоналу в інноваційних процесах.

Запропоновано практичні заходи щодо розвитку культури інновацій у кадровій політиці підприємства, спрямовані на формування інноваційного мислення, підвищення залученості працівників і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Позитивним у напрямі сприяння розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є прийняття Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року мета якої «полягає у розбудові національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги, підвищення рівня інноваційності національної економіки, що передбачає створення сприятливих умов для розвитку інноваційної сфери, збільшення кількості впроваджуваних розробок, підвищення економічної віддачі від них, залучення інвестицій в інноваційну діяльність».

Оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила доцільність їх впровадження та очікуваний позитивний вплив на рівень інноваційної культури, ефективність управління та результати діяльності АТ «Укрнафта». Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, посиленню інноваційного потенціалу та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 05 грудня 2012 року № 3715-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-15> (дата звернення 27.10.2025).
2. Про інноваційну діяльність. Закон України від 04.07.2002 №40-IV. Верховна Рада України. <https://ips.ligazakon.net/document/T020040> (дата звернення 27.10.2025).
3. Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон України від 26.11.2015 №848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>. (дата звернення 27.10.2025).
4. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>.(дата звернення: 27.10.2025).
5. Інновації в Україні: Європейській досвід та рекомендації для України. Том 3. Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів. Фенікс. Київ, 2011. 76 с. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/> (дата звернення 26.10.2025).
6. Білак Г.О., Костів Я.Ю. Інноваційний розвиток нафтогазовидобувних підприємств України. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2020 №1(48). С.124-132.
7. Василенко В. О. Теорія та практика розробки управлінських рішень. ЦУЛ. Навчальний посібник. Київ, 2002. 420 с.
8. Forbs Україна. «Укрнафта» вперше в історії може отримати кредит від ЄБРР. Куди витратять €80 млн. URL:<https://forbes.ua/news/ukrnafta-vpershe-v-istorii-mozhe-otrimati-kredit-vid-ebrr-kudi-vitratyat-80-mln-03072024-22160> (дата звернення 15.11.2025).
9. Інтерфакс-Україна. "Укрнафта" і ЄБРР підписали кредитну угоду на EUR80 млн. URL:<https://interfax.com.ua/news/economic/1032456.html> (дата звернення 15.11.2025).

10. Гришко В.В., Глебова А.О., Васильченко М.І., Биба В.В. Методичні вказівки для написання кваліфікаційної роботи здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування» усіх форм навчання. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Полтава, 2024. 54 с.

11. Гусєва О. Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №1. С. 33-39.

12. Данілова І. С. Досвід здійснення інноваційної діяльності в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 15. С.285–289.

13. Денисенко М.П., Гармаш С.В. Формування інноваційної культури на промислових підприємствах України. *Бізнес-Інформ*. 2020. №12. С.234-240.

14. Заболоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. *Новий Світ*. Львів, 2007. С.189-225.

15. Захарченко В.І. Інноваційна культура як складова організаційної культури підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. №2. С.67-72.

16. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. ВТД «Універсальна книга». Суми, 2010. 334 с.

17. Норвезька компанія Equinor відкрила нове родовище нафти і газу у Північному морі. URL:<https://kyiv24.news/news/norvezka-kompaniya-vidkryla-nove-rodovyshhe-nafty-i-gazu-u-pivnichnomu-mori> (дата звернення 12.11.2025).

18. Інноваційна політика зарубіжних країн: концепції, стратегії, пріоритети (інформаційно-аналітичні матеріали, підготовлені Комітетом Верховної Ради України з питань науки і освіти та Міністерством закордонних справ України). URL: <https://kno.rada.gov.ua/uploads/documents> (дата звернення: 17.11.2025).

19. Микитюк П. Інноваційний розвиток підприємства / [за заг. редакцією Микитюка П.П]. ЗУНУ. Тернопіль, 2015. 224с.

20. Інтерфакс-Україна. «Укрнафта» збільшила видобуток нафти. Інтерфакс-Україна.2023.URL:<https://interfax.com.ua/news/general/1044696.html> (дата звернення: 15.11.2025).

21. Інтерфакс-Україна. Укрнафта планує буріння нових свердловин та модернізацію виробництва у 2025 році. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1031562.html>. (дата звернення: 26.10.2025)

22. Інтерфакс-Україна. Фінансові результати «Укрнафти». Інтерфакс-Україна. 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1064028.html> (дата звернення: 14.11.2025)

23. Коваленко С.О. Управління інноваційними процесами на підприємствах нафтогазового комплексу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. №2(54). С.89-94.

24. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. КНЕУ. Київ, 2003. 504 с.

25. Про охорону навколишнього природного середовища. Закон України 25 червня 1991 року № 1264-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення 05.12.2025).

26. Луб'янська Ю.А. Формування інноваційної культури в АТ «Укрнафта». «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (06 листопада 2025 р.). Полтава, 2025. С - 83-85.

27. Микитюк П. П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. *Центр учбової літератури*. Київ, 2009. 392 с.

28. Мокій А. І. Міжнародний інноваційний менеджмент. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення курсу /[Мокій А. І., Полякова Ю. В., Осідач О. П., Бабець І. Г.]. ЛКА. Львів, 2004. 308 с.

29. Мороз О. С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та проблема визначення складових частин. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. Серія: Економіка. 2012. Випуск 20. С. 148–150.

30. Opendatabot. Інформація про юридичну особу (фінансова звітність за 2022-2024 р.р.). URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення 26.10.2025).

31. Олешкевич С. І. Роль діджиталізації у розвитку бізнесу та її вплив на організаційну структуру підприємств. Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". 2020. № 5. С. 86–97.

32. Орловська Ю.В., Жушман А.С. Цифрова інфраструктура циркулярної економіки в ЄС: уроки для України. *Економічний простір*. 2025. № 207. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/207-czyfrova-infrastruktura-czyrkulyarnoyi-ekonomiky-v-yes-uroky-dlya-ukrayiny> (дата звернення 17.11.2025).

33. Офіційний сайт АТ «Укрнафта». URL: <https://www.ukrnafta.com> (дата звернення: 26.10.2025)

34. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 15.11.2025).

35. Пахота Н. В. Інноваційна культура як елемент організаційної культури підприємства. Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. URL: https://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/2_pahota.htm (дата звернення: 30.10.2025)

36. Петренко В.П. Механізми формування інноваційної культури персоналу. *Економіка промисловості*. 2021. №3995. С.87-103.

37. Решетняк С. О. Організація науково-інноваційної діяльності. Навчальний посібник. Електронний ресурс. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2022. 212 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c86378e5-82bb-4ea3-a149-7ad022711852/content> (дата звернення 21.11.2025).

38. Розгон О.В. Правове забезпечення інноваційного процесу в умовах адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Монографія. НАПНУ. Харків, 2022. 290 с.

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

40. Укрінформ. «Укрнафта» збільшила видобуток нафти та газу. Укрінформ. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy> (дата звернення: 14.11.2025).

41. Цифровізація в геології - не модний тренд, а необхідна умова розвитку нафтогазовидобутку. URL: <https://expro.com.ua>. (дата звернення: 15.10.2025)

42. Цілі ПАТ «Укрнафта» на 2025 рік. Наглядова рада та менеджмент «Укрнафти» актуалізували цілі на 2025 рік. ПАТ «Укрнафта». URL: <https://www.ukrnafta.com/naglyadova-rada-i-menedzhment-ukrnaft-aktualizuvaly-czili-na-2025-rik> (дата звернення: 26.10.2025).

43. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010, № 2. С. 132-138.

44. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства// *Механізм регулювання економіки*. Суми, 2008. №3, Т.1. С. 58-63.

45. DSNEWS-UA. ТОП-5 інноваційних компаній в Україні URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-5-innovaciynih-kompaniy-v-ukrajini-30062025-447426> (дата звернення 26.10.2025).

46. ExPro. «Укрнафта» застосувала нові технології. ExPro. 2023. URL: <https://expro.com.ua/novini> (дата звернення: 19.11.2025)

47. UA-Energy. Фінансовий план «Укрнафти» на 2024 рік. UA-Energy. 2024. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/uriad-zatverdyv-finansovyj-plan-ukrnafty-na-2024-rik> (дата звернення 12.11.2025)

48. YouControl. Інформація про юридичну особу (код ЄДРПОУ 00135390).YouControl.URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details (дата звернення:26.10.2025).

49. Інтеграція ESG-стандартів в Україні: як війна формує нові виклики сталого розвитку. URL: <https://gto.dixigroup.org/novyny/intehratsiia-esg-standartiv-v-ukraini-iak-viina-formuie-novi-vyklyky-staloho-rozvytku> (дата звернення 17.11.2025).

50. ESG у правовому полі України: законодавче підґрунтя та європейські орієнтири.URL:<https://smartsolutions.ua/esg-u-pravovomu-poli-ukrainy-zakonodavche-pidgruntia-ta-ievropeiski-oriientyry> (дата звернення 01.12.2025).

51. Про акціонерні товариства. Закон України від 27 липня 2022 року № 2465-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення 27.10.2025).

52. Про енергетичну ефективність. Закон України від 21 жовтня 2021 року №1818-IX. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text> (дата звернення 17.11.2025).

53. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13 листопада 2011 року. №2939-VI/ URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 21.10.2025).

ДОДАТКИ