

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Удосконалення корпоративного управління
підприємства**

Виконав:

Зуєв Володимир Олександрович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Ткаченко Вікторія Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Рецензент:

Багрій Денис Вікторович
в.п. начальника відділу продажів
ТОВ «Епіцентр К», м. Суми

Суми – 2025

ФакультетЕкономіки і менеджменту**Кафедра**Менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової**Освітній ступінь**другий (магістерський) рівень вищої
освіти**Спеціальність**073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

«___»

2024 р.**ЗАВДАННЯ****НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ***Зуєву Володимиру Олександровичу***1.Тема кваліфікаційної роботи:** «Удосконалення корпоративного управління підприємства»**2. База практичного дослідження:** Філія Газопромислове управління «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»**3. Керівник роботи:** Ткаченко Вікторія Вікторівна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету «___» _____ 2024 р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 05 грудня 2025 року**5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:**первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій, фінансова і статистична звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження**6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- вивчити теоретичні основи корпоративного управління;
- надати характеристику складових системи корпоративного управління підприємством;
- провести дослідження організаційно-економічних показників діяльності підприємства;
- здійснити аналіз системи управління підприємством;
- оцінити систему корпоративного управління та результативність підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи корпоративного управління на основі інтеграції принципів КСВ;
- оцінити запропоновані заходи покращення структури управління підприємством.

**Завдання прийняв до
виконання**

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата отримання завдання___ **жовтня 2024** р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>5 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>10 грудня 2025</i>	
Здобувач			Володимир ЗУЄВ

Керівник роботи

**Вікторія
ТКАЧЕНКО**

АНОТАЦІЯ

Зуєв В.О. Удосконалення корпоративного управління підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає можливості удосконалення системи корпоративного управління підприємства.

Запропоновано комплексні заходи з удосконалення корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування», що включають інституційні зміни, оптимізацію структури управління, цифровізацію, розвиток системи внутрішнього контролю та управління ризиками, прозорість діяльності, антикорупційні ініціативи та впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Особливу увагу приділено інтеграції ESG-принципів у виробничі та управлінські процеси. Запропоновано створити Центр корпоративного управління та сталого розвитку, а також запровадження комітетів з екології, ризиків і соціального партнерства, що дозволить комплексно координувати діяльність підприємства у сфері сталого розвитку та корпоративної відповідальності.

Запропоновано реалізувати корпоративну соціальну відповідальність через екологічні, соціальні та управлінські програми. До екологічних ініціатив належать зменшення викидів метану (програма «Нульове факельне спалювання»), впровадження технологій LDAR для виявлення та усунення витоків, рекультивация земель та охорона водних ресурсів. Соціальні програми охоплюють інвестиції у соціальну інфраструктуру громад, розвиток місцевого кадрового потенціалу, освітні хаби, забезпечення пріоритетного працевлаштування місцевих жителів, створення безпечних умов праці та підтримку ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб.

Запровадження антикорупційної політики, Кодексу етики, комплаєнс-служби та механізмів захисту викривачів підвищить прозорість, підзвітність і довіру партнерів.

Економічна ефективність реалізації запропонованих заходів оцінюється через збільшення вартості чистих активів, скорочення виробничих втрат і операційні вигоди. Так, програма зменшення викидів метану забезпечує приріст активів на 170 млн грн, річний економічний ефект - 45 млн грн, а строк окупності - 4 роки. Водночас соціальні та репутаційні вигоди включають підвищення довіри громад, зменшення конфліктності та зміцнення іміджу підприємства як соціально відповідального учасника регіонального розвитку.

Комплексна реалізація заходів корпоративного управління та КСВ дозволить Філії ГУ «Полтавагазвидобування» інтегрувати етичні, стратегічні та екологічні аспекти у свою діяльність, підвищити конкурентоспроможність, стійкість і інвестиційну привабливість.

Ключові слова: корпоративне управління, структура компанії, стратегічне планування, управління ризиками, корпоративна культура.

SUMMARY

Zuiev V.A. Improving corporate governance of the enterprise

Qualification work in the specialty 073 “Management” SP “Management of organizations and administration”, SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The qualification work examines opportunities for improving the corporate governance system of the enterprise.

A comprehensive set of measures has been proposed to enhance corporate governance at the “PoltavaGasVydobuvannya” Branch of JSC “UkrGasVydobuvannya”, including institutional reforms, optimization of the management structure, digitalization, development of internal control and risk management systems, operational transparency, anti-corruption initiatives, and the implementation of corporate social responsibility (CSR) principles.

Particular attention is paid to the integration of ESG principles into production and management processes. It is proposed to establish a Corporate Governance and Sustainable Development Center, as well as committees on ecology, risk management, and social partnership, which will enable comprehensive coordination of the enterprise’s activities in the field of sustainable development and corporate responsibility.

The implementation of CSR is suggested through environmental, social, and managerial programs. Environmental initiatives include methane emission reduction (the "Zero Flaring" program), the introduction of LDAR technologies to detect and eliminate leaks, land reclamation, and water resource protection. Social programs encompass investments in community social infrastructure, development of local human capital, educational hubs, priority employment for local residents, creation of safe working conditions, and support for war veterans and internally displaced persons.

The introduction of anti-corruption policies, a Code of Ethics, a compliance department, and whistleblower protection mechanisms will enhance transparency, accountability, and partner trust.

The economic efficiency of the proposed measures is assessed through the increase in net asset value, reduction of production losses, and operational benefits. For instance, the methane emission reduction program ensures an asset growth of UAH 170 million, an annual economic effect of UAH 45 million, and a payback period of 4 years. At the same time, social and reputational benefits include increased community trust, reduced conflict, and strengthened enterprise image as a socially responsible participant in regional development.

Comprehensive implementation of corporate governance and CSR measures will allow the “PoltavaGasVydobuvannya” Branch to integrate ethical, strategic, and environmental aspects into its operations, enhancing competitiveness, resilience, and investment attractiveness.

Keywords: corporate governance, company structure, strategic planning, risk management, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи корпоративного управління підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження стану корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз ефективності системи управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»	34
2.3 Оцінка системи корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»	39
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення системи корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»	46
3.1 Організаційно-економічні заходи удосконалення системи корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»	46
3.2 Удосконалення системи корпоративного управління на принципах корпоративної соціальної відповідальності	50
3.3 Обґрунтування заходів покращення структури корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»	63
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних економічних умовах ключовою передумовою стабільного та тривалого розвитку компанії виступає зміцнення її інвестиційної привабливості, а центральним інструментом цього процесу є ефективне корпоративне управління.

Останніми роками роль бізнесу як важливого учасника формування мікро- та макроекономічної політики у сфері промислового розвитку країни істотно посилилася. На цьому тлі зростає увага до стану корпоративного управління, специфіки розвитку підприємств в окремих індустріальних парках та до узгодження інтересів різних промислових операційних компаній. Оскільки якісне корпоративне управління безпосередньо впливає на ринкову капіталізацію підприємства, питання його оцінювання набуває дедалі більшої актуальності. Поряд із цим щороку в корпоративному секторі зберігається низка системних проблем: обмежена відповідність загальноприйнятим принципам корпоративного управління, зниження рівня прозорості та відкритості даних, відсутність регулярної незалежної оцінки роботи правління, комітетів, корпоративного секретаря або підходів до аналізу діяльності ради директорів.

У зв'язку з цим дослідження механізмів функціонування корпоративного управління на підприємствах залишається надзвичайно актуальним.

Стан вивчення проблеми. Питаннями сутності поняття корпорація та корпоративне управління присвячені праці таких вчених як: З. Атаманчук [1], С. Дідух [4], Н. Кузьминчук [13], Ю. Мушкевич [16], О. Полінкевич [20], С. Залюбовська [6] та інші. Зарубіжний досвід у сфері корпоративного управління відображено в працях зарубіжних дослідників Дж. Бівенс [29], Н. Закарія [32], М. Пахлеві [30], Р. Заман [33].

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є оцінка та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування».

Для досягнення окресленої мети поставлено такі **завдання**:

- вивчити теоретичні основи корпоративного управління;
- надати характеристику складових системи корпоративного управління підприємством;
- ~ провести дослідження організаційно-економічних показників діяльності підприємства;
- ~ здійснити аналіз системи управління підприємством;
- ~ оцінити систему корпоративного управління та результативність підприємства;
- ~ розробити рекомендації щодо вдосконалення системи корпоративного управління на основі інтеграції принципів КСВ та адаптації міжнародних стандартів до умов українських компаній;
- ~ оцінити запропоновані заходи покращення структури управління підприємством.

Об'єктом дослідження є система корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти розвитку механізмів корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні та вдосконаленні прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи корпоративного управління на підприємстві, зокрема для Філії ГУ «Полтавагазвидобування». У межах дослідження запропоновано комплексний підхід до модернізації механізмів корпоративного управління, який включає поетапний алгоритм удосконалення управлінських процедур, підвищення прозорості діяльності та оптимізації взаємодії між структурними підрозділами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні комплексу пропозицій щодо вдосконалення системи корпоративного управління у Філії ГУ «Полтавагазвидобування». Запропоновані заходи

спрямовані на покращення механізмів прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості та відповідальності управлінських структур, оптимізацію взаємодії між підрозділами, а також упровадження сучасних інструментів контролю та координації діяльності підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є основні концепції та положення, розглянуті в класичних працях економічної теорії. Проведене дослідження ґрунтується на системному спільному підході до процесу та об'єктів дослідження. У результаті дослідження застосовано методи системного аналізу та експертної оцінки.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність АТ «Укргазвидобування» за 2022-2024 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Зуєв В.О. Антикризове корпоративне управління, сучасні підходи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. *«Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»* м. Полтава, 23 вересня 2025 року. С.34-36.

2. Зуєв В.О. Механізми удосконалення корпоративного управління в умовах глобалізації : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. *«Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє»* (23-24 жовтня 2025 р.) м. Харків, 2025. С.103-106.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези наукових конференцій у збірниках наукових праць.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 35 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 17 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Корпоративне управління являє собою багаторівневу систему економічних взаємозв'язків, а його становлення пов'язують із формуванням цілісної теорії корпоративного управління у 1980-х роках XX століття. Водночас було підкреслено, що традиційні підходи до оцінювання економічної результативності роботи менеджменту виявилися менш придатними для ефективного застосування на підприємствах, через що питання визначення цієї результативності тривалий час залишалися другорядними.

Саме тому дослідження, спрямовані на розв'язання зазначених проблем, залишаються важливими і сьогодні.

На сучасному етапі існує значна кількість трактувань та підходів до розуміння змісту корпоративного управління (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення корпоративного управління

Підходи	Трактування
Правовий	Система взаємодії між керівними органами акціонерного товариства, його акціонерами та іншими зацікавленими сторонами, яка визначає порядок функціонування підприємства.
Економічний	Комплекс управлінських процесів, спрямованих на раціональне та результативне використання ресурсів із метою отримання прибутку.
Соціальний	Модель управління компанією як суспільним інститутом, який отримує ресурси від соціуму та використовує їх для задоволення потреб цього соціуму.
Психологічний	Корпоративна культура та система менеджменту, що формує єдині традиції, норми, установки й правила поведінки в організації.
Галузь знань	Напрямок менеджменту, який аналізує практичний досвід і специфіку корпоративного управління.
Із позиції компанії	Механізми й підходи, спрямовані на забезпечення довгострокового існування та безперервного розвитку компанії.
Із позиції акціонера	Система політик і практик роботи наглядової ради, спрямована на гарантування і захист прав акціонерів.

Джерело: складено автором на основі [8, 15, 21]

О. В. Колянко зазначає, що юридична особа може розглядатися як об'єднання кількох юридичних суб'єктів, між якими налагоджені та скоординовані організаційно-господарські й адміністративні зв'язки, спрямовані на формування та використання акціонерного капіталу. Досягнення необхідного результату, на його думку, є наслідком синергетичного ефекту взаємодії елементів, що утворюють структуроване об'єднання учасників [15].

У цьому контексті корпорації можна трактувати як корпоративні товариства та корпоративні формування (зокрема холдинги та фінансово-промислові групи), які набувають дедалі більшого значення на сучасному етапі розвитку та вдосконалення системи корпоративної власності.

Головною метою корпоративного управління є створення ефективних механізмів, що гарантують дотримання інтересів акціонерів та інших зацікавлених сторін. Перші ґрунтовні дослідження, спрямовані на розкриття сутності корпоративного управління та глибоке розуміння його природи, були проведені зарубіжними науковцями [1].

Корпоративне управління також сприяє досягненню балансу між особистими й колективними цілями, а також забезпечує узгодженість економічних і соціальних інтересів.

На думку Б. Шуби, корпоративне управління можна розглядати як діяльність обраного або призначеного керівника відкритого акціонерного товариства, спрямовану на забезпечення гармонії інтересів акціонерів та отримання максимально можливого прибутку від усіх напрямів корпоративної діяльності; фактично це система організаційних інститутів [31].

До складу корпоративного управління входять корпоративна стратегія, корпоративний стиль для керівників усіх рівнів, елементи корпоративної культури, системи фінансового та інформаційного розкриття, а також механізми захисту прав акціонерів-емітентів та інших власників цінних паперів.

Отже, ключова роль корпоративного управління полягає в регулярному й

прозору наданні інформації про операційну, інвестиційну та фінансову діяльність підприємства (корпорації) акціонерам, які забезпечують його необхідними фінансовими ресурсами відповідно до умов емітованих цінних паперів [3].

Формування корпоративних відносин і побудова системи корпоративного управління відбуваються з урахуванням національних особливостей і визначаються низкою чинників: діючою правовою базою, що встановлює права та обов'язки учасників корпоративних процесів; усталеними нормами ведення бізнесу в країні; статутом корпорації та її внутрішніми регламентами [26].

Основні риси управління корпоративними структурами наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Основні характеристики управління корпоративними структурами

Джерело: узагальнено автором на основі [22]

Загалом система корпоративного управління повинна базуватись на таких

пріоритетах (рисунок 1.2):

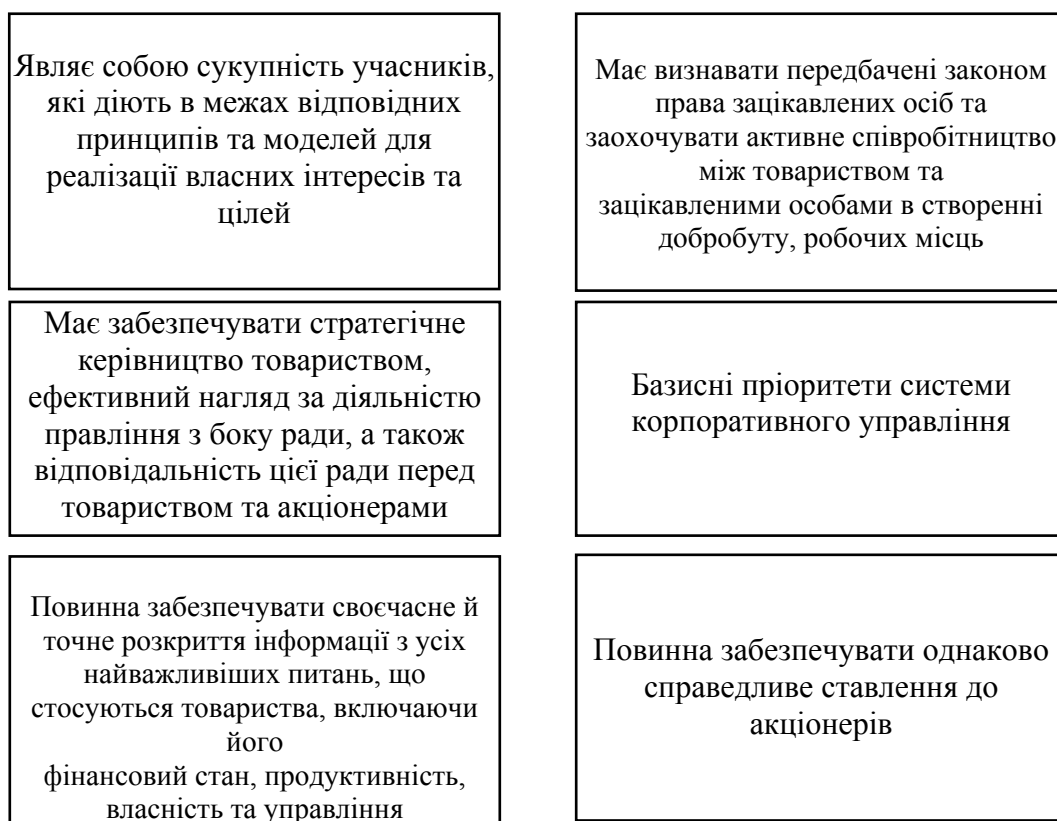


Рисунок 1.2 - Базисні пріоритети системи корпоративного управління

Джерело: узагальнено автором на основі [14, 22]

Створення дієвих систем корпоративного управління як у розвинених державах, так і в країнах із перехідною економікою передбачає детальне вивчення різних моделей корпоративного управління.

Відповідно до підходу М. Пахлеві, сучасні моделі корпоративного управління можна класифікувати на чотири основні групи [33]:

- за рівнем концентрації власності – поділ на інсайдерські та аутсайдерські моделі;
- за роллю та функціями наглядової ради – англосаксонська, японська та континентальна моделі;
- за організаційною структурою наглядових і виконавчих органів – модель єдиної ради та дворівнева модель (dual board system);
- за врахуванням інтересів – орієнтація або на акціонерів, або на ширше коло стейкхолдерів.

Модель корпоративного управління, що зосереджена на врегулюванні взаємовідносин між менеджментом компанії та її власниками, а також на узгодженні цілей усіх зацікавлених сторін для забезпечення результативної діяльності підприємства, відома як організаційна модель корпоративного управління (рисунок 1.3).

У межах такої системи визначається, кому саме делеговано повноваження щодо управління розподілом і використанням капіталу корпорації, які інструменти для цього застосовуються, хто виступає інвестором компанії та яким чином здійснюється розподіл прибутку, отриманого від вкладених інвестицій.



Рисунок 1.3 - Організаційна модель системи корпоративного управління

Джерело: [30, 22]

Рішення, які ухвалює менеджмент, безпосередньо впливають на ефективність корпоративного управління, фінансові результати компанії, а також на формування та кількість її конкурентних переваг. Саме тому потенційні інвестори детально аналізують діяльність керівництва вищого рівня, щоб оцінити стан підприємства, визначити можливу прибутковість інвестицій і спрогнозувати ризики [6].

Структура корпоративного управління формується з урахуванням низки

чинників: положень національного корпоративного законодавства, яке встановлює права та обов'язки учасників корпоративних процесів; історичних особливостей становлення систем управління; культурних і національних традицій; структури власності; статутних документів корпорації; її стратегічних цілей і загальної політики розвитку. Важливу роль відіграють і суспільно-політичні відносини, включаючи взаємодію корпорації з державними інституціями [10].

У межах конкретної системи акціонерного права зазвичай домінує певна модель корпоративного управління. Хоча різні моделі мають спільні риси та можуть зазнавати впливу однакових факторів, кожна з них зберігає свої характерні та унікальні особливості.

До ключових елементів, що лежать в основі будь-якої моделі корпоративного управління, можна віднести [23]:

- склад основних учасників та коло стейкхолдерів, залучених до корпоративних процесів;
- особливості структури акціонерного капіталу;
- формування, організацію та компетенції ради директорів;
- основні механізми та форми взаємодії між учасниками акціонерного товариства і зацікавленими сторонами;
- систему правового й нормативного регулювання діяльності акціонерних компаній;
- вимоги щодо прозорості та розкриття інформації.

В економічній літературі існують різні підходи до класифікації моделей корпоративного управління. Деякі дослідники аналізують їх через призму контрактних відносин між учасниками, тоді як інші зосереджуються на розвитку законодавчої бази, що включає захист прав акціонерів, концентрацію власності, організаційні аспекти бізнесу та інші фактори [18].

Найпоширенішим вважається підхід, який застосовують експерти компанії McKinsey та інші науковці, що виділяє дві моделі: аутсайдерську (ринкову), яка характерна для країн із англосаксонською правовою системою, та інсайдерську

(контрольну), поширену в Азії, Латинській Америці, більшості країн континентальної Європи та Японії. Ринкова модель формується в умовах корпоративного середовища з високим рівнем розпорошеності власності, де акціонерна власність та управління компанією розділені. Натомість модель контролю передбачає концентрацію значних пакетів акцій у руках обмеженого кола інвесторів, які активно беруть участь у процесі управління компанією [14].

Основним критерієм у більшості класифікацій корпоративного управління є структура власності. Вона визначає функціонування компанії, впливаючи на такі аспекти, як капіталізація, ефективність діяльності та інвестиційна активність, що, у свою чергу, впливає на вибір організаційної моделі корпоративного управління.

Якщо розглядати ключові фактори, що визначають систему корпоративного управління в компанії, зокрема відносини власності та контролю, можна виділити дві основні моделі: англо-американську (США, Канада, Великобританія, Австралія, Ірландія, Південна Африка, Індія) та німецько-японську, яка демонструє подібність корпоративних систем Японії та Німеччини [4].

Англо-американська модель формується за специфічних економічних і правових умов, серед яких високий рівень капіталізації акціонерних компаній та розпорошеність власності. Це сприяє активності ринку злиттів і поглинань, а також високому рівню прозорості компаній через регулярне публікування фінансової звітності та обов'язкову аудиторську перевірку.

В англо-американській моделі основну роль відіграє рада директорів, що включає як виконавчих, так і незалежних членів. Відсутність суворого поділу між внутрішніми та зовнішніми директорами дозволяє забезпечити ефективний контроль та нагляд за діяльністю внутрішнього менеджменту [7].

Німецька та японська моделі корпоративного управління є прикладами інсайдерських систем, у яких спостерігається тісне поєднання культурних і економічних чинників із організаційною структурою компанії. Кожна з цих моделей має свої специфічні риси, що проявляються у побудові системи

корпоративного управління та взаємодії з акціонерами й іншими зацікавленими сторонами [9].

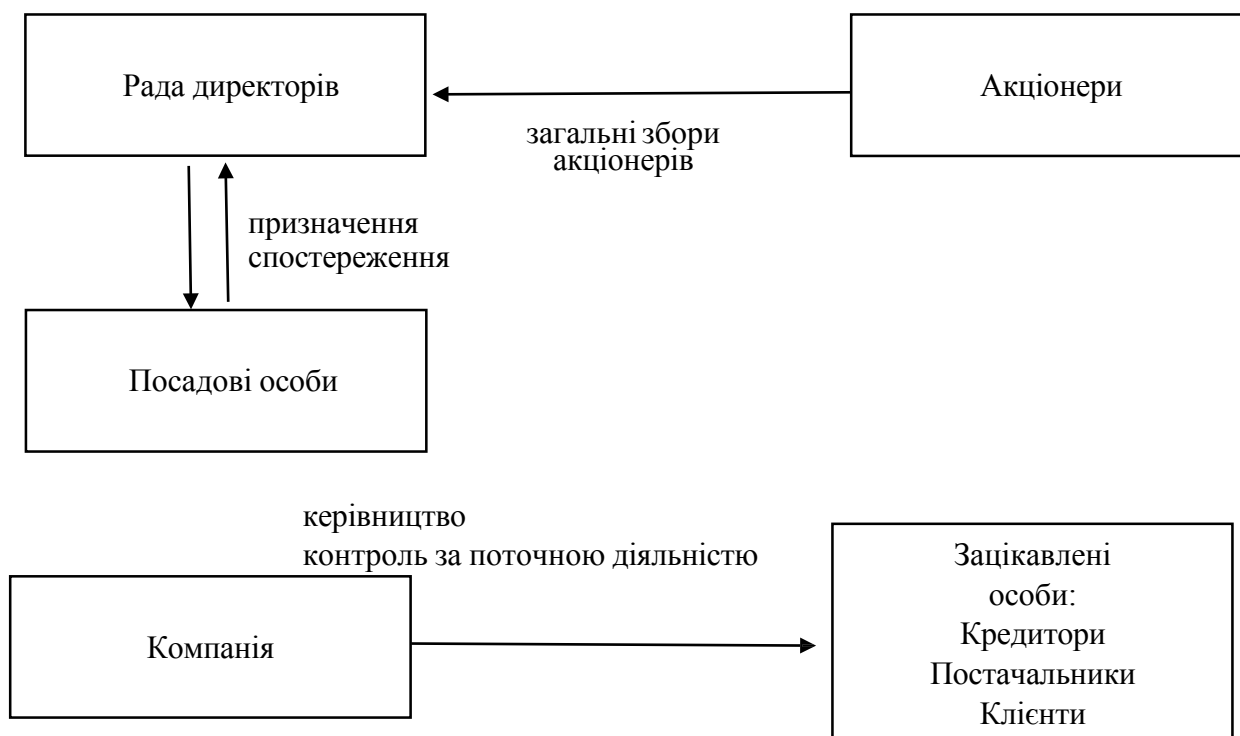


Рисунок 1.4 - Англо-американська модель корпоративного управління

Джерел: [8, 15, 19]

Німецька модель корпоративного управління характеризується високою концентрацією власності, коли значні пакети акцій належать обмеженому колу великих інвесторів, часто за участю банків. Вона передбачає дворівневу систему управління, що складається з правління та наглядової ради, причому наглядова рада включає представників як акціонерів, так і співробітників, підтримуючи принцип спільного управління. Це дозволяє активно залучати персонал до процесу прийняття рішень та забезпечує баланс інтересів усіх сторін [19].

У японській моделі корпоративного управління існують тісні взаємозв'язки між компаніями через перехресне володіння акціями в межах бізнес-груп. Головні банки відіграють не лише роль кредиторів, а й інвесторів, забезпечуючи додатковий рівень фінансового контролю та підтримки.

Управління японськими компаніями здебільшого концентрується в правлінні, тоді як функції наглядової ради менш помітні порівняно з німецькою моделлю.

Для успішного впровадження практик корпоративного управління, що відповідають міжнародним стандартам та враховують національні особливості й досвід України, Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку було затверджено принципи корпоративного управління.

Цей документ містить ключові принципи та рекомендації щодо забезпечення корпоративної якості та прозорого управління, дотримання яких сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності компаній [29]:

- мета компанії: максимізація добробуту акціонерів через збільшення ринкової вартості акцій та виплату дивідендів.

- права акціонерів: компанія гарантує захист прав та законних інтересів усіх акціонерів і забезпечує рівне ставлення до них незалежно від громадянства, кількості акцій або інших обставин.

- наглядові ради та контролюючі органи: ефективне корпоративне управління передбачає наявність незалежної та дієвої наглядової ради, кваліфікованих виконавчих органів та чіткого розподілу їхніх повноважень. Забезпечується належна система підзвітності та контролю, своєчасний обмін інформацією та ефективна взаємодія між наглядовою радою та виконавчим органом. Усі дії компанії та її посадових осіб мають здійснюватися чесно, розумно та в інтересах підприємства.

- розкриття інформації та прозорість: компанія забезпечує своєчасний доступ до повної та достовірної інформації щодо всіх значущих аспектів своєї діяльності, що дозволяє акціонерам, кредиторам, потенційним інвесторам та іншим зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення. Належне розкриття інформації дає змогу акціонерам реалізовувати свої права голосу на основі достатніх даних. Прозорість та відкритість є фундаментальними умовами ефективного корпоративного управління. Дотримання чітких і зрозумілих правил діяльності компанії в прозорому режимі сприяє підвищенню

її ефективності, захищає права інвесторів і стимулює залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій.

- управління фінансово-господарською діяльністю: для захисту прав та законних інтересів акціонерів компанія здійснює всебічний, незалежний, об'єктивний та професійний контроль за своєю фінансово-господарською діяльністю. Довіра інвесторів і можливість залучення зовнішнього капіталу можливі лише за наявності належної системи управління. Така система дозволяє інвесторам упевнитися, що їхні кошти використовуються раціонально, спрямовані на розвиток підприємства та надійно захищені від зловживань.

Отже, принципи корпоративного управління спрямовані на те, щоб допомогти українським компаніям подолати «кризу довіри» серед вітчизняних та іноземних інвесторів та залучити фінансові ресурси як на внутрішніх, так і на міжнародних фондових ринках. Цей документ містить високі стандарти та правила, що регулюють світові фінансові ринки, і є одним із ключових факторів для забезпечення інвестиційної привабливості підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЇ ГУ «ПОЛТАВАГАЗВИДОБУВАННЯ» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Філія Газопромислове управління «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування» є ключовим регіональним підрозділом найбільшої газовидобувної компанії України та була заснована 27 грудня 2012 року. Її реєстрація здійснена в місті Полтава. Філія спеціалізується на видобутку природного газу, газового конденсату та нафти, проводячи промислову діяльність у Полтавській, Харківській, Дніпропетровській та Сумській областях. У складі АТ «Укргазвидобування» вона входить до трійки основних газовидобувних управлінь, що формують стратегічний ресурсний потенціал компанії.

АТ «Укргазвидобування», засноване у 1998 році, є дочірньою компанією НАК «Нафтогаз України» та відіграє провідну роль у вітчизняному видобутку природного газу, забезпечуючи близько 70 % загального обсягу виробництва. Завдяки значному статутному капіталу, досвіду у проведенні реформ та модернізації, компанія побудувала вертикально інтегровану структуру, яка охоплює пошук і розвідку родовищ, їх видобуток, транспортування, переробку та реалізацію продукції. У цьому контексті філія «Полтавагазвидобування» виконує не лише функції регіонального оператора, а й є важливою складовою системи забезпечення газової безпеки та ресурсної стабільності держави.

Для розуміння специфіки діяльності Філії «Полтавагазвидобування» доцільно насамперед проаналізувати результати діяльності її материнської компанії - АТ «Укргазвидобування». Як найбільший газовидобувний оператор України, компанія визначає стратегічні напрями розвитку галузі, формує тенденції у використанні фінансових, виробничих та кадрових ресурсів, а також

забезпечує виконання державних завдань у сфері енергетичної безпеки. На рівні материнської компанії відображаються ключові зміни ринкового середовища та загальної ефективності управління.

Показники діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 роки (таблиця 2.1.) дозволяють простежити динаміку фінансових результатів, чисельності персоналу та рівня забезпеченості основними засобами, що є важливою основою для формування ресурсної бази виробничо-видобувних філій.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності материнської компанії АТ «Укргазвидобування» в 2022-24 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Чистий дохід, млн. грн.	86377,8	93867,1	100596,4	116,5
Чистий прибуток, млн. грн.	2922,1	12991,2	20911,5	715,6
Середньорічна кількість працівників, осіб	16390	16824	17317	105,7
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.	27173	24254	26398	97,1
Середньорічна вартість ОЗ, млн. грн.	197001	218356	220497,2	111,9

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Укргазвидобування»

У 2022–2024 рр. АТ «Укргазвидобування» демонструвало стабільне зростання основних фінансових і виробничих показників, що підтверджує його стійкість у воєнних умовах та в період нестабільності на енергетичних ринках. Чистий дохід компанії збільшився з 86,4 млрд грн у 2022 р. до 100,6 млрд грн у 2024 р., тобто на 16,5 %. Найбільший приріст спостерігався за показником чистого прибутку: з 2,9 млрд грн у 2022 р. він підвищився до понад 20,9 млрд грн у 2024 р., що означає зростання у 7,2 раза. Це свідчить про покращення ефективності управління, зокрема завдяки підвищенню доходів від видобувної діяльності в умовах високих цін на енергоресурси та оптимізації витратної структури.

Чисельність персоналу компанії у 2022–2024 рр. також зросла - з 16,4 тис. працівників до 17,3 тис. осіб (+5,7 %). Це дозволило зміцнити кадровий потенціал, хоча середня заробітна плата одного працівника у 2024 р. дещо

знизилася порівняно з 2022 р. і становила 97,1 % від рівня базового року. Така динаміка може свідчити про перерозподіл фінансів на користь інвестиційних та виробничих напрямів.

Протягом трьох років середньорічна вартість основних засобів компанії збільшилася з 197,0 млрд грн до 220,5 млрд грн (+11,9 %), що підтверджує активну модернізацію та розширення виробничих потужностей. Загалом ці результати демонструють, що АТ «Укргазвидобування» утримує лідерські позиції на ринку та формує міцну фінансово-економічну основу для функціонування своїх філій, зокрема «Полтавагазвидобування».

Для всебічного аналізу діяльності Філії «Полтавагазвидобування» важливо розглянути структуру її доходів, адже вона характеризує рівень диверсифікації діяльності та ступінь залежності від окремих видів продукції та послуг. У сучасних умовах роботи газовидобувних підприємств джерела отримання доходів визначають не лише фінансову стійкість, а й здатність оперативно реагувати на зміни енергетичного ринку, коливання цін на газ і нафту та трансформацію попиту.

Дослідження питомої ваги різних напрямів діяльності дає змогу з'ясувати, які саме сегменти формують основний фінансовий результат, а які виконують другорядну функцію. Для «Полтавагазвидобування» це особливо актуально, оскільки підприємство поєднує видобуток природного газу, нафти та газового конденсату з наданням сервісних послуг із ремонту та монтажу свердловин. Така структура забезпечує цілісність виробничого циклу, але водночас потребує ефективного управління співвідношенням між видобувною та сервісною діяльністю. Тому аналіз джерел доходів за 2022–2024 рр. (таблиця 2.2) дає можливість оцінити рівень стабільності й диверсифікації фінансової бази філії, а також визначити ключові чинники її економічного розвитку.

Окрім цього, вивчення динаміки доходів за окремими видами діяльності дозволяє своєчасно виявити зміни у структурі попиту та адаптувати виробничі пріоритети. Це особливо важливо в умовах нестабільного ринку енергоресурсів, де коливання цін безпосередньо впливають на прибутковість кожного сегмента.

Таблиця 2.2 -Джерела доходу Філії «Полтавагазвидобування» в 2022-24 рр.

Джерела доходу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022-2024 рр.	
	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %
Добування / транспортування природного газу	6610,6	37,7	7741,0	38,9	7671,5	37,2	7341,0	37,9
Добування / транспортування сирої нафти	3612,1	20,6	3661,6	18,4	3670,8	17,8	3648,2	18,9
Добування / транспортування газового конденсату	2998,4	17,1	3800,9	19,1	3815,1	18,5	3538,1	18,2
Ремонт свердловин	2086,6	11,9	1930,3	9,7	1670,4	8,1	1895,8	9,9
Спорудження свердловин	1525,5	8,7	2009,9	10,1	2454,0	11,9	1996,5	10,2
Проектні роботи	701,4	4,0	756,2	3,8	1340,4	6,5	932,7	4,8
Всього	17534,7	100	19899,8	100	20622,3	100	19352,3	100

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

Аналіз структури доходів Філії «Полтавагазвидобування» за період 2022–2024 років показує стабільне лідерство видобутку та транспортування природного газу, який формує близько 37–39 % загальної виручки підприємства. У 2022 році цей напрям забезпечив 6610,6 млн грн, а у 2024 році — вже 7671,5 млн грн, при цьому його питома вага дещо зменшилася з 37,7 % до 37,2 %. Це свідчить, що, попри зростання абсолютних показників, загальна структура доходів стала більш диверсифікованою, що позитивно впливає на зменшення залежності від одного джерела прибутку та створює більш стабільну основу для розвитку. Зниження питомої ваги газовидобутку можна пояснити збільшенням ролі інших сегментів діяльності, що визначається як внутрішньою політикою підприємства, так і зміною кон’юнктури на ринку енергоносіїв.

Другим за величиною джерелом доходів є видобуток і транспортування сирої нафти. Протягом досліджуваного періоду виручка від цього сегмента

залишалася відносно стабільною, збільшившись з 3612,1 млн грн у 2022 році до 3670,8 млн грн у 2024 році. Однак питома вага цього напрямку знизилася з 20,6 % до 17,8 %. Така тенденція пояснюється тим, що темпи приросту доходів від нафти були значно нижчими, ніж від газового конденсату та будівельно-сервісних робіт. Це свідчить про поступове зменшення ролі нафтодобувного сегмента у загальній структурі доходів філії, що може бути пов'язано як із виснаженням геологічних покладів, так і з обмеженнями у транспортуванні та зберіганні сирої нафти в умовах воєнного стану.

Видобуток та транспортування газового конденсату займає помітне місце у структурі доходів. У 2022 році його частка становила 17,1 % загальної виручки, а у 2024 році зросла до 18,5 %. У грошовому вимірі сегмент забезпечив 2998,4 млн грн у 2022 році та 3815,1 млн грн у 2024 році, що відповідає приросту понад 27 %. Це зростання підкреслює посилення ролі газового конденсату у виробничій діяльності підприємства, оскільки він є важливим компонентом для подальшої переробки та використання в паливній промисловості. В умовах війни цей напрям отримав додаткове стратегічне значення, оскільки дозволяв частково компенсувати логістичні ризики, пов'язані з нестабільністю постачання нафти та обмеженням імпорту нафтопродуктів.

Поряд із видобувними напрямками вагоме місце в доходах філії займають послуги з ремонту та спорудження свердловин. Так, у 2022 році ремонтні роботи забезпечували 2086,6 млн грн (11,9 % загальних доходів), тоді як у 2024 році виручка з цього напрямку знизилася до 1670,4 млн грн, а питома вага — до 8,1 %. Таке скорочення пояснюється обмеженням фінансуванням капітальних проектів та впливом воєнних дій, через що підприємство зменшувало витрати на ремонтні послуги. Водночас будівництво нових свердловин демонструвало позитивну динаміку: доходи зросли з 1525,5 млн грн у 2022 році (8,7 %) до 2454,0 млн грн у 2024 році (11,9 %), що відповідає приросту майже на 61 %. Це зростання відображає прагнення компанії підтримувати інвестиційну активність і збільшувати видобувні потужності навіть в умовах складної воєнно-економічної ситуації.

Особливу увагу слід приділити сегменту проектних робіт, частка якого зросла з 4,0 % у 2022 році до 6,5 % у 2024 році, а виручка майже подвоїлася — з 701,4 млн грн до 1340,4 млн грн. Така тенденція свідчить про підвищення значення проектування у виробничо-інвестиційній діяльності, що зумовлено необхідністю розробки нових бурових програм, модернізації інфраструктури та планування видобувних робіт у складних умовах. В умовах воєнного фактору розвиток цього напрямку слід розглядати як превентивний крок для зміцнення довгострокового потенціалу підприємства, адже інвестиції в проектування закладають основу для стабільного майбутнього видобутку.

Таким чином, структура доходів «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 роках залишається достатньо диверсифікованою, хоча газовидобуток продовжує залишатися домінуючим сегментом. Водночас спостерігається зростання ролі газового конденсату, спорудження свердловин та проектних робіт, що свідчить про прагнення підприємства забезпечити стабільність розвитку в умовах підвищених ризиків. Вплив війни проявився у скороченні обсягів ремонтних робіт та певному зниженні ролі нафтодобувного напрямку, проте водночас сприяв зміцненню стратегічно важливих сегментів, пов'язаних із розширенням та диверсифікацією видобутку. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до кризових умов і формує багатокomпонентну базу для подальшого розвитку.

Аналіз чисельності працівників та ефективності використання трудових ресурсів є важливим елементом оцінки діяльності будь-якого промислового підприємства, а для газовидобувної галузі він набуває особливої значущості. Трудові ресурси забезпечують роботу всіх технологічних процесів — від буріння та експлуатації свердловин до транспортування видобутих вуглеводнів. Для Філії «Полтавагазвидобування» динаміка чисельності персоналу, рівень використання робочого часу, продуктивність праці та фонд оплати праці дозволяють оцінити якісні зміни кадрового потенціалу та його внесок у фінансові результати компанії. У цьому контексті аналіз показників за 2022–2024 роки (таблиця 2.3) є необхідним для визначення ефективності

управління персоналом і виявлення резервів підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів у Філії «Полтавагазвидобування» за 2022-24 рр.

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	2154	2197	2029	94,2
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	232	248	251	108,2
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,93	0,99	1,00	107,8
Виконано робіт в цінах базового року, млн. грн.	17534,7	17140,2	16340,8	93,2
Продуктивність праці, млн. грн.	8,1	7,8	8,1	100,0
Фонд оплати праці, млн. грн.	747,1	766,9	719,3	96,3
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.	28905	29090	29541	102,2

Джерело: розраховано автором за даними ф. 1-ПВ «Звіт з праці», фінансової та іншої звітності

Динаміка кадрових показників Філії «Полтавагазвидобування» за 2022–2024 роки демонструє загальне скорочення чисельності працівників при збереженні стабільної продуктивності та деякому покращенні використання робочого часу. Середньорічна чисельність персоналу у 2022 році становила 2154 особи, у 2023 році зросла до 2197, а у 2024 році знизилася до 2029 осіб, що на 5,8 % менше порівняно з базовим роком. Такі зміни, ймовірно, пов'язані з оптимізаційними заходами для зменшення витрат, а також із впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, який ускладнив утримання та залучення працівників у видобувному секторі.

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, інтенсивність використання робочого часу підвищилася. Середня кількість відпрацьованих днів на одного працівника зросла з 232 у 2022 році до 251 у 2024 році, що на 8,2 % більше. Відповідно, коефіцієнт використання річного фонду робочого часу збільшився з 0,93 до 1,00. Це свідчить про ефективнішу організацію праці та прагнення підприємства компенсувати скорочення чисельності за рахунок

повнішого завантаження наявних трудових ресурсів. У умовах війни, коли компанія змушена працювати з обмеженими кадровими резервами, така мобілізація робочого часу є важливим показником гнучкості та стійкості організаційної моделі.

Водночас обсяг виконаних робіт у цінах базового року знизився з 17,53 млрд грн у 2022 році до 16,34 млрд грн у 2024 році, або на 6,8 %. Це свідчить про певне скорочення виробничої активності, ймовірно, через обмеження у доступі до ресурсної бази та перебої в логістиці, спричинені воєнними діями. Проте продуктивність праці одного працівника залишилася на стабільному рівні - 8,1 млн грн у 2022 та 2024 роках. Це демонструє, що попри зменшення загального обсягу робіт, індивідуальна ефективність працівників не знизилася завдяки більш інтенсивному використанню робочого часу.

У фінансовому вимірі фонд оплати праці Філії «Полтавагазвидобування» зменшився з 747,1 млн грн у 2022 році до 719,3 млн грн у 2024 році (–3,7 %), що відображає загальне скорочення чисельності персоналу. Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 28 905 грн у 2022 році до 29 541 грн у 2024 році (+2,2 %). Така тенденція свідчить про прагнення підприємства зберегти кваліфіковані кадри навіть за умов скорочення фонду оплати праці, поступово підвищуючи рівень заробітної плати. Це особливо важливо для високоспеціалізованої галузі, де утримання професійного ядра колективу має стратегічне значення.

Таким чином, у 2022–2024 роках Філія «Полтавагазвидобування» зазнала скорочення чисельності персоналу та зменшення обсягу виконаних робіт, але змогла зберегти стабільність продуктивності праці та підвищити ефективність використання робочого часу. Зростання середньої заробітної плати свідчить про прагнення підприємства утримати кадри в умовах підвищених воєнних ризиків та економічної нестабільності. Така кадрова політика демонструє відносну збалансованість і адаптивність, спрямовану на збереження трудового потенціалу в умовах зовнішніх викликів.

Матеріально-технічна база є ключовим елементом виробничого процесу у

газовидобувній сфері, оскільки від наявності та ефективності використання основних засобів залежить стабільність видобутку та якість наданих послуг. Для Філії «Полтавагазвидобування» важливо поєднувати збільшення вартості основних засобів із підвищенням рівня їх використання, адже значні капіталовкладення в обладнання чи техніку не принесуть позитивного ефекту без продуктивної експлуатації. Аналіз показників фондоозброєності, фондовіддачі та фондоємності за 2022–2024 роки (таблиця 2.4.) дозволяє оцінити реальну ефективність використання ресурсної бази та з'ясувати, наскільки раціонально філія поєднує інвестиції у матеріальні активи з досягнутими виробничими результатами.

Таблиця 2.4 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання у Філії «Полтавагазвидобування» за 2022-24 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість ОЗ, млн. грн.	49841,3	55244,1	55785,8	111,9
Виконано робіт, млн. грн.	17534,7	19899,8	20622,3	117,6
Фондоозброєність, млн. грн.	23,1	25,1	27,5	118,8
Фондовіддача, грн.	0,35	0,36	0,37	105,1
Фондоємність, грн.	2,84	2,78	2,71	95,2

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Упродовж 2022–2024 рр. у Філії «Полтавагазвидобування» відбулося помірне зростання середньорічної вартості основних засобів, що збільшилися з 49,84 млрд грн у 2022 р. до 55,79 млрд грн у 2024 р., або на 11,9 %. Це свідчить про поступове оновлення виробничо-технічної бази та збереження інвестицій у підтримку матеріально-технічних ресурсів, незважаючи на складні умови господарювання. Зростання вартості основних засобів супроводжувалося підвищенням обсягів виконаних робіт на 17,6 %, що підтверджує доцільність здійснених капіталовкладень.

Фондоозброєність персоналу зросла з 23,1 млн. грн. у 2022 р. до 27,5 млн. грн. у 2024 р., тобто на 18,8 %. Це свідчить про збільшення технічної оснащеності працівників та посилення ролі капіталу у виробничому процесі.

Така тенденція є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, адже вона дозволяє компенсувати скорочення чисельності персоналу (зафіксоване у попередній таблиці) шляхом зростання забезпеченості праці сучасними виробничими ресурсами.

Разом із тим показники фондівіддачі зросли лише незначно: з 0,35 грн. у 2022 р. до 0,37 грн. у 2024 р., що становить приріст 5,1 %. Це означає, що на кожную гривню вартості основних засобів підприємство отримувало у 2024 р. лише на 2 копійки більше результату порівняно з 2022 р. У свою чергу, фондоємність зменшилася з 2,84 до 2,71 грн (–4,8 %), що підтверджує деяке зниження витратомісткості виробничого процесу. Загалом динаміка показників ефективності свідчить про поступове, але незначне покращення віддачі від використання основних засобів.

Узагальнюючи, можна відзначити, що Філія «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 рр. зберегла стабільність у використанні основних засобів із помірним зростанням обсягів виконаних робіт та технічної оснащеності праці. Водночас ефективність капіталовкладень зростала повільними темпами, що частково пояснюється складними воєнними умовами, коли інвестиції спрямовувалися здебільшого на підтримання безперервності виробництва та збереження інфраструктури, а не на масштабне оновлення основних фондів. Це підтверджує адаптаційний характер інвестиційної політики підприємства, орієнтованої на стабільність і мінімізацію ризиків.

Ключовим етапом економічної оцінки діяльності Філії «Полтавагазвидобування» є аналіз основних фінансових результатів, адже саме вони інтегрують у собі всі виробничі, ресурсні та організаційні фактори. Дослідження показників чистого доходу, витрат, прибутку та рівня рентабельності за 2022–2024 рр. (таблиця 2.5.) дозволяє з'ясувати тенденції фінансової стабільності підприємства, його здатність формувати прибуток, а також виявити ризики, пов'язані з ростом собівартості чи зниженням ефективності виробничих процесів. Для філії, яка функціонує у високоризиковій енергетичній галузі, динаміка фінансових результатів є

визначальним критерієм її конкурентоспроможності та перспектив подальшого розвитку.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних економічних показників діяльності Філії «Полтавагазвидобування» за 2022-24 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Чистий дохід, тис. грн.	17534,7	19899,8	20622,3	117,6
Разом витрати, тис. грн.	16661,0	17444,5	17715,6	106,3
Чистий прибуток, +(-) тис. грн.	873,7	2455,3	2906,7	332,7
Рівень рентабельності, +(-) %	5,2	14,1	16,4	+11,2 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Аналіз основних економічних показників Філії «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 рр. свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності та зміцнення позицій підприємства у структурі АТ «Укргазвидобування». Чистий дохід за досліджуваний період зріс із 17,53 млрд. грн. у 2022 р. до 20,62 млрд. грн. у 2024 р., що становить приріст на 17,6 %. Хоча темпи зростання доходу не є надзвичайно високими, вони свідчать про стабільність ринкових позицій підприємства, здатність утримувати обсяги реалізації навіть у складних умовах. Це зростання стало можливим завдяки диверсифікації джерел виручки та розширенню сервісних напрямів діяльності, що ми спостерігали при аналізі попередньої таблиці.

Разом із тим, ще більш показовим є динамічне зростання фінансових результатів. Загальні витрати підприємства збільшилися з 16,66 млрд. грн. у 2022 р. до 17,72 млрд. грн. у 2024 р. (+6,3 %), тобто значно повільнішими темпами, ніж доходи. Така тенденція свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Внаслідок цього чистий прибуток зріс у 3,3 рази – з 0,87 млрд. грн. у 2022 р. до 2,9 млрд. грн. у 2024 р. Це надзвичайно позитивний результат, що свідчить про відновлення фінансової стійкості підприємства і підвищення його інвестиційної привабливості.

Особливу увагу заслуговує показник рентабельності, який у 2022 р. становив лише 5,2 %, тоді як у 2024 р. досяг 16,4 %, тобто зріс на 11,2 відсоткових пункти. Такий рівень рентабельності демонструє не лише здатність

підприємства отримувати прибуток, а й ефективність використання усіх видів ресурсів. У контексті сучасних умов - постійних ризиків воєнного часу, порушень логістики, зростання цін на матеріали - це особливо вагомий показник, адже свідчить про гнучкість і адаптивність управлінської системи філії.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Філія «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 рр. продемонструвала позитивні результати економічної діяльності, які базуються на стабільному зростанні доходів, ефективному контролі за витратами та істотному нарощуванні чистого прибутку. Підприємство успішно використало свої внутрішні резерви для підвищення рентабельності, що є важливим свідченням його фінансової стійкості й здатності протистояти кризовим явищам, зумовленим війною та економічною нестабільністю.

Фінансовий стан підприємства визначає не лише поточні результати його діяльності, а й здатність протистояти кризовим явищам та забезпечувати безперервність виробничого процесу. Для Філії «Полтавагазвидобування» аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та оборотності капіталу у 2022–2024 рр. (табл. 2.6.) є необхідним для комплексної оцінки її економічної надійності. Такі показники дозволяють з'ясувати рівень ділової активності, швидкість обігу ресурсів, а також здатність підприємства формувати прибуток у довгостроковій перспективі. Отримані результати дають змогу виявити не лише поточні проблеми, а й перспективні напрями удосконалення фінансово-економічної політики філії.

Додатково, системне порівняння зазначених показників у динаміці дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство реагує на зовнішні виклики та внутрішні зміни. Воно також допомагає визначити оптимальний баланс між залученням позикових ресурсів і використанням власного капіталу.

Таблиця 2.6 - Коефіцієнти фінансового стану Філії «Полтавагазвидобування» за 2022-2024 рр.

№	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +/-
---	-----------	---------	---------	---------	-------------------------

1	Коефіцієнт оборотності активів	0,38	0,36	0,36	-0,02
2	Коефіцієнт оборотності основ засобів	0,44	0,43	0,46	0,02
3	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	6,77	4,66	3,03	-3,74
4	Коефіцієнт оборотності готової продукції	49,84	77,66	175,00	125,16
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,71	6,26	3,67	-15,04
6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,48	0,46	0,45	-0,03
7	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	3,53	7,30	10,31	6,79
8	Рентабельність капіталу за чистим прибутком	1,27	5,00	7,55	6,28
9	Рентабельність власного капіталу	1,63	6,41	9,37	7,75
10	Рентабельність виробничих фондів	0,01	0,06	0,10	0,08
11	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,088	0,092	0,092	0,004
12	Рентабельність реалізації продукції за прибутком від реалізації	15,18	23,64	31,87	16,69
13	Рентабельність реалізації продукції за прибутком від операційної діяльності	9,39	20,24	28,38	18,99
14	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,55	0,69	1,13	0,58
15	Коефіцієнт критичної ліквідності	0,48	0,65	1,11	0,63
16	Індекс постійного активу	1,21	1,18	1,09	-0,12
17	Коефіцієнт автономії	0,78	0,78	0,81	0,03

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Аналіз коефіцієнтів фінансового стану Філії «Полтавагазвидобування» свідчить про суттєве покращення більшості показників у 2022–2024 рр., що є відображенням загальної фінансової стабілізації підприємства. Передусім варто відзначити динаміку коефіцієнтів ліквідності: загальний коефіцієнт зріс із 0,55 у 2022 р. до 1,13 у 2024 р., а коефіцієнт критичної ліквідності – з 0,48 до 1,11. Це означає, що підприємство перейшло від стану обмежених можливостей для погашення поточних зобов'язань до рівня, що відповідає нормативним вимогам, забезпечивши фінансову рівновагу у короткостроковій перспективі. Позитивний тренд у ліквідності свідчить про зростання обігового капіталу та ефективніше управління дебіторською і кредиторською заборгованістю.

Разом із тим, динаміка оборотності засобів має суперечливий характер. Коефіцієнт оборотності активів залишався відносно стабільним (0,38 у 2022 р. проти 0,36 у 2024 р.), що свідчить про незначне зниження ефективності використання сукупних активів. Подібна ситуація спостерігається і в

оборотності власного капіталу - зменшення з 0,48 до 0,45. Найбільше падіння зафіксовано в оборотності оборотних засобів (із 6,77 до 3,03) та дебіторської заборгованості (з 18,71 до 3,67). Це свідчить про уповільнення швидкості обігу ресурсів і потенційні проблеми з платоспроможністю контрагентів, що є типовим у період воєнних ризиків та економічної нестабільності. Водночас оборотність готової продукції зросла більш ніж утричі – з 49,84 до 175,0, що є позитивним сигналом, адже вказує на швидке просування продукції на ринок і зменшення часу її зберігання.

Найбільш виразним є зростання показників рентабельності. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності зросла з 3,53 % до 10,31 %, рентабельність власного капіталу – з 1,63 % до 9,37 %, а рентабельність виробничих фондів – із 0,01 до 0,10. Коефіцієнт рентабельності діяльності збільшився з 0,088 % у 2022 р. до 0,092 % у 2024 р., що свідчить про якісне покращення використання всіх видів ресурсів. Такі темпи приросту підтверджують ефективність політики контролю витрат, підвищення доходів і загальне зміцнення прибутковості підприємства.

Структурні показники фінансової стійкості також свідчать про стабілізацію. Індекс постійного активу зменшився з 1,21 у 2022 р. до 1,09 у 2024 р., що відображає деяке зниження навантаження необоротних активів на власний капітал. Коефіцієнт автономії зріс із 0,78 до 0,81, підтверджуючи, що підприємство зберігає високий рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування і фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних ресурсів. Це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли можливості залучення довгострокового кредитування суттєво обмежені.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Філія «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 рр. суттєво зміцнила свій фінансовий стан. Позитивні тенденції проявилися у сфері ліквідності, рентабельності та автономії, що свідчить про стійке становище підприємства на ринку. Водночас уповільнення оборотності оборотних засобів і дебіторської заборгованості вказує на наявність проблем у сфері ділової активності, які частково зумовлені зовнішніми воєнними та

економічними факторами. Загалом отримані результати підтверджують, що підприємство змогло адаптуватися до нових умов функціонування й забезпечити фінансову стійкість, заклавши основу для подальшого розвитку.

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що підприємство продемонструвало стабільність діяльності навіть в умовах зовнішніх викликів, зокрема воєнного часу. Підприємство змогло адаптувати управління кадровими й матеріальними ресурсами, поєднуючи оптимізацію витрат із підтриманням належного рівня мотивації працівників та модернізацією технічної бази. Зважена інвестиційна політика сприяла зміцненню конкурентоспроможності, що забезпечує баланс між поточною стабільністю та стратегічними орієнтирами розвитку. Таким чином, «Полтавагазвидобування» виступає прикладом ефективної адаптації великого виробничого підрозділу до надзвичайно складних умов, підтверджуючи здатність управлінської системи компанії забезпечувати безперервність роботи й формувати основу для майбутнього зростання.

2.2 Аналіз ефективності системи управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»

Для оцінки ефективності управління продуктивністю праці на підприємстві були розраховані відповідні економічні показники, зведені у таблиці 2.7.

Аналіз даних таблиці показує, що річна виробничість на одного працівника постійно зростає. У 2022 році продуктивність одного працівника складала 418 824,34 грн, тоді як у 2024 році вона досягла 485 514,39 грн, що відповідає приросту на 66 690,05 грн за період. Водночас спостерігається тенденція до уповільнення темпів зростання продуктивності: якщо у початковому році темп приросту становив 10,2 %, то до 2024 року він знизився до 5,2 %.

Таблиця 2.7 - Показники ефективності планування в Філії ГУ «Полтавагазвидобування»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				(+/-)	%	(+/-)	%
1. Виробіток, грн.	418824,34	461619,3	485514,3	42 795	10,2	23895,0	5,2
2. Прибутковість операційної діяльності, %	0,04	0,022	0,005	-0,018	-45	-0,017	-77,3
3. Рентабельність основної діяльності підприємства, %	0,088	0,092	0,092	0,004	4,6	-	-
4. Фондоозброєність праці, грн.	95730,14	100831,2	112248,7	5101,1	5,3	11417,5	11,3

Джерело: розраховано автором

Однак така динаміка є позитивним сигналом для компанії, адже виробництво продовжує стабільно зростати. Це свідчить про ефективність роботи підприємства, оскільки зростання обсягів виробництва безпосередньо впливає на збільшення доходів компанії.

Динаміку виробничих змін на підприємстві наведено на рисунку 2.1.

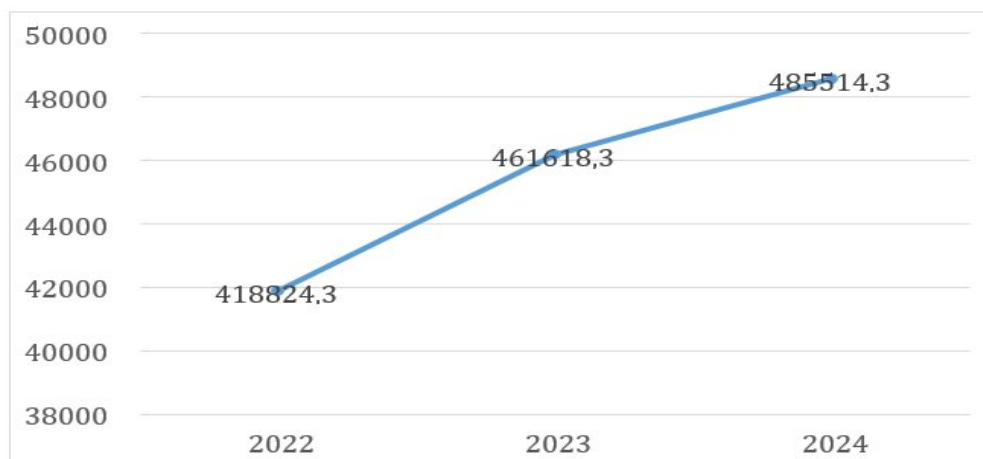


Рисунок 2.1 - Динаміка змін виробітку Філії ГУ «Полтавагазвидобування» за 2022-2024 роки, грн.

Джерело: побудовано автором

Рентабельність операційної діяльності відображає величину прибутку, отриманого з 1 грн продажів. Як показує таблиця, цей показник знижувався протягом усього аналізованого періоду. Так, у 2022 році рентабельність складала 0,04 %, тоді як у 2021 році вона зменшилася до 0,005 %, що на 0,035 %

менше початкового рівня. При цьому варто зазначити, що рівень рентабельності з самого початку був досить низьким.

Динаміка зміни рентабельності основної діяльності підприємства представлена на рисунку 2.2.

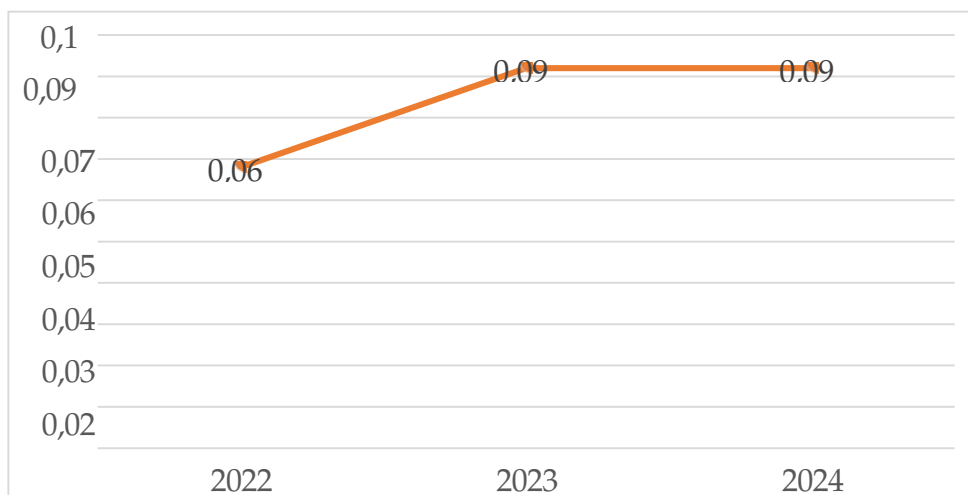


Рисунок 2.2 - Динаміка змін рентабельності основної діяльності підприємства за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором

Як показано на рисунку 2.2, рентабельність основної діяльності Філії «Полтавагазвидобування» протягом 2022–2024 років зросла з 0,088 у 2022 році до 0,092 у 2023 році, після чого залишалася стабільною. Зростання цього коефіцієнта є позитивним для компанії, оскільки свідчить про підвищення ефективності її роботи та потенційне збільшення кінцевого прибутку. Збереження показника на стабільному рівні також є сприятливим, особливо порівняно з іншими фінансовими індикаторами.

Динаміка цього показника відображає тенденції використання фінансових ресурсів і збігається з ростом виробітку на одного працівника протягом року. Так, у 2022 році продуктивність праці одного працівника за основним фондом становила 95 730,14 грн, а у 2024 році зросла до 112 248,78 грн, що відповідає приросту на 16 518,64 грн. При цьому темп зростання показника збільшився з 5,3 % до 11,3 %.

Це свідчить про позитивну динаміку для компанії, адже основний капітал

постійно нарощується, що сприяє зміцненню виробничого потенціалу та підвищенню ефективності діяльності.

Далі розглянемо організаційну структуру Філії «Полтавагазвидобування», розписану за ключовими підрозділами.



Рисунок 2.3 - Організаційна структура Філії ГУ «Полтавагазвидобування»

Джерело: побудовано автором

На чолі організаційної структури Філії стоїть директор, який здійснює загальне управління та стратегічне планування діяльності підприємства. Йому безпосередньо підпорядковуються заступники та керівники ключових департаментів.

1. Вищий рівень управління

- Наглядова рада – формує стратегічне бачення компанії, затверджує інвестиційні проєкти та контролює дотримання законодавчих норм.

- Генеральний директор (CEO) – здійснює загальне управління компанією, координує роботу всіх департаментів та забезпечує реалізацію стратегічних цілей.

2. Топ-менеджмент

- COO (Chief Operating Officer) – відповідає за операційну діяльність компанії, видобуток ресурсів та управління технологічними процесами.
- CFO (Chief Financial Officer) – здійснює фінансове планування, веде бюджетування, контролює фінансову звітність та управління ризиками.
- CTO (Chief Technology Officer) – відповідає за технологічний розвиток, модернізацію обладнання та впровадження нових технологій.
- HSE Director (Health, Safety, Environment) – забезпечує охорону праці, екологічну безпеку та промислову безпеку на об'єктах компанії.
- HR Director – управляє політикою персоналу, проводить навчання, розробляє мотиваційні програми та підтримує кадрову стратегію.
- Director of Logistics – контролює постачання, матеріальні потоки та транспортування ресурсів і обладнання.
- Commercial Director – відповідає за продаж нафти та нафтопродуктів, реалізацію контрактної політики та взаємодію з клієнтами.

3. Середній рівень управління

- Департамент геології – пошук нових родовищ, геологічне моделювання, оцінка запасів та підготовка даних для бурових робіт.
- Департамент буріння – планування та виконання розвідувальних і експлуатаційних бурових робіт, координація бурових бригад.
- Департамент видобутку – управління експлуатацією свердловин, контроль процесів видобутку, оптимізація технологічних операцій.
- Технічний департамент – ремонт, обслуговування та модернізація обладнання, планово-попереджувальні роботи.
- Департамент екології та охорони праці – контроль дотримання норм безпеки, промислової та екологічної безпеки, оцінка ризиків.
- Юридичний департамент – підготовка та контроль договорів, правова підтримка, регуляторні питання та відповідність законодавству.
- IT-департамент – управління цифровими системами, моніторинг технологічних процесів, забезпечення кібербезпеки.

- Фінансовий департамент – бухгалтерський облік, аудит, контроль витрат, фінансова звітність.

4. Операційний рівень управління

- Начальники родовищ – безпосереднє керування роботою на конкретних геологічних локаціях.

- Майстри бурових бригад – організація та контроль робіт на зміні, координація бурових команд.

- Оператори свердловин – контроль параметрів видобутку та стану обладнання.

- Механіки та інженери – технічне обслуговування та підтримка безперебійної роботи обладнання.

- Водії, склад та логістика – забезпечення матеріально-технічних потоків, транспортування обладнання, матеріалів і палива.

2.3 Оцінка системи корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»

Даний підрозділ присвячений аналізу механізмів управління Філією ГУ «Полтавагазвидобування». Керівництво Філії ГУ «Полтавагазвидобування» прагне запровадити комплексну систему корпоративного управління, яка не лише відповідатиме загальноприйнятій світовій практиці, але й сприятиме зміцненню зв'язків із зацікавленими сторонами та забезпеченню захисту інтересів і прав своїх акціонерів.

Компанія дотримується наступних основних принципів корпоративного управління, схематично представлених на рисунку 2.4.

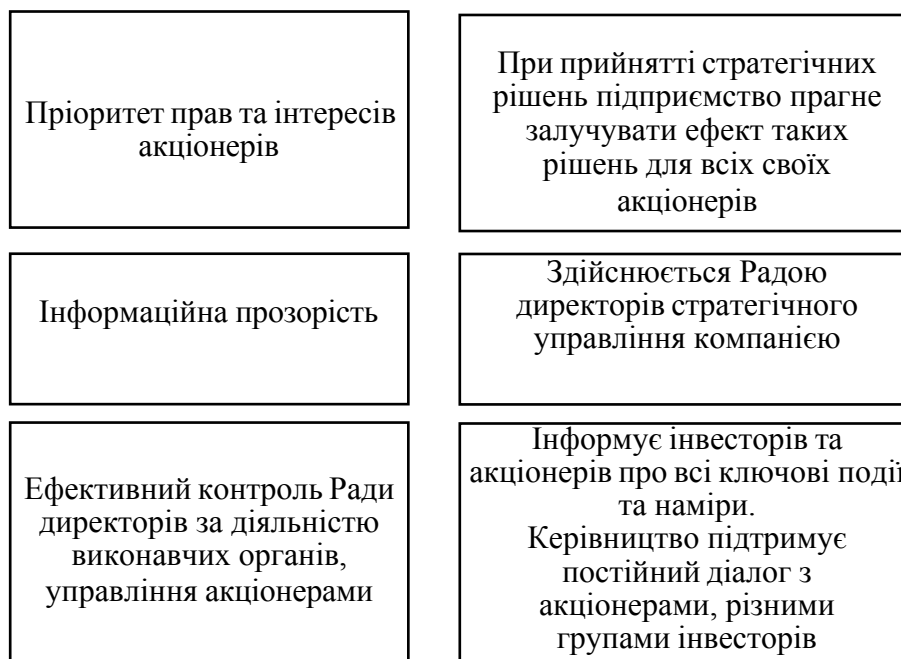


Рисунок 2.4 - Принципи корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування»

Джерело: узагальнено автором

Основними елементами корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» є органи управління та нагляду, до яких належать: Загальні збори акціонерів, Рада директорів, Правління, Голова правління, Ревізійна комісія та зовнішні аудитори.

Найвищим керівним органом є Загальні збори акціонерів. Кожен акціонер має право брати участь у зборах та голосувати з усіх питань, що входять до їхньої компетенції.

Рада директорів відповідає за стратегічне керівництво компанією. Її функції охоплюють: визначення пріоритетних векторів розвитку, затвердження річного фінансового плану та інвестиційного бюджету, а також надання рекомендацій щодо скликання Загальних зборів акціонерів і формування виконавчих структур. Також вона здійснює нагляд за діяльністю менеджменту та забезпечує дотримання принципів корпоративного управління. Окрім цього, Рада директорів регулярно оцінює ефективність впроваджених стратегічних рішень та коригує їх відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

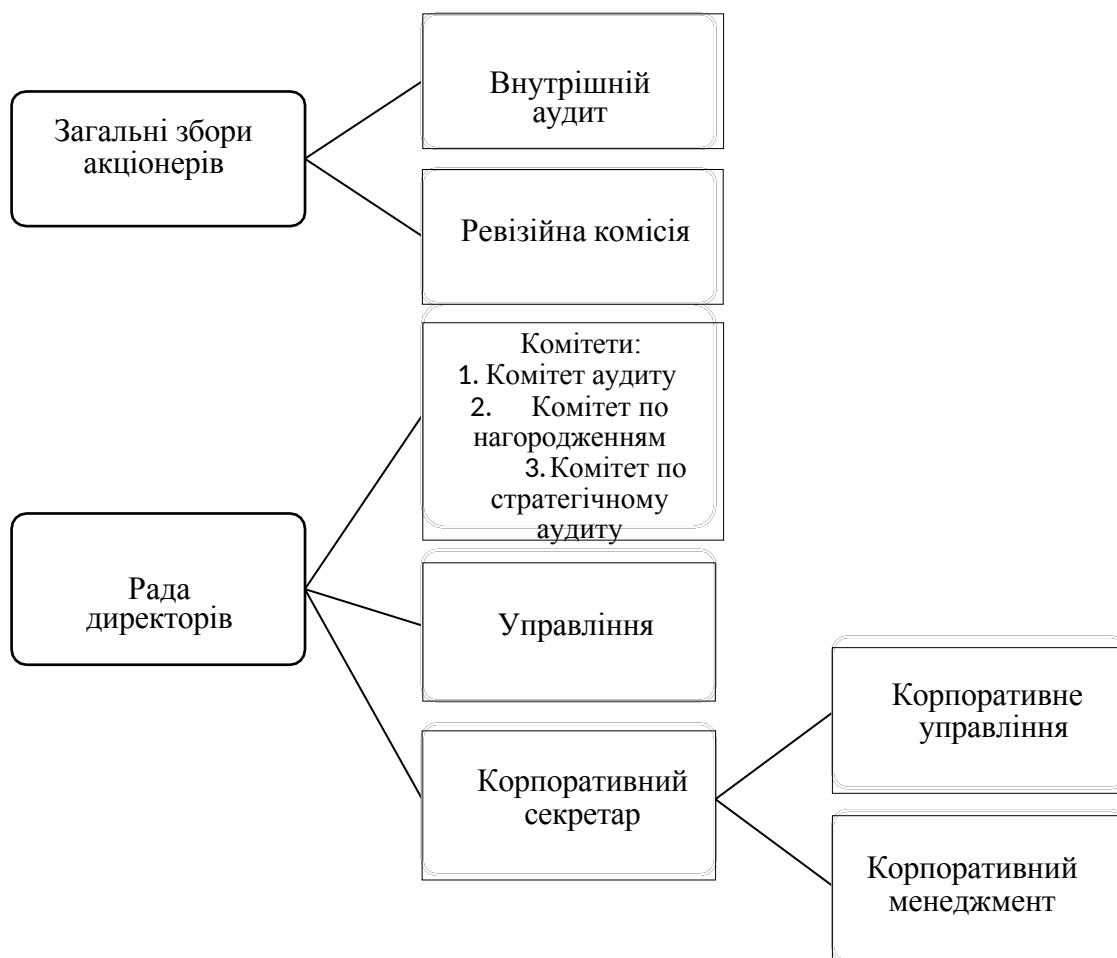


Рисунок 2.5 - Структура корпоративного управління Філії ГУ
«Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»

Джерело: побудовано автором

Відповідно до п. 2.4.3 Кодексу корпоративного управління, рекомендовано, щоб незалежні директори складали щонайменше третину членів Правління. Незалежні директори відіграють ключову роль у запобіганні внутрішнім конфліктам та контролі значних корпоративних рішень.

Зовнішній аудитор проводить незалежну перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства.

Ревізійна комісія є виборним органом, підзвітним Загальним зборам акціонерів Філії ГУ «Полтавагазвидобування».

- основні завдання Комісії: Контроль за достовірністю фінансової та бухгалтерської звітності, дотриманням нормативно-правових актів щодо обліку

та подання звітності;

- крім того, Комісія готує пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності управління активами, зниження фінансових та операційних ризиків та вдосконалення системи внутрішнього контролю.

Склад Ради директорів та діяльність:

- Найбільшу частку в Раді директорів займають невиконавчі директори (46,0%), тоді як виконавчі та незалежні директори становлять по 27,0% відповідно.

- У 2022 році Рада директорів провела 53 засідання (13 очних та 40 заочних), під час яких було прийнято 142 рішення.

Структура питань, розглянутих на засіданнях Ради директорів Філії ГУ «Полтавагазвидобування» за напрямками діяльності у 2024 р. наведена на рисунку 2.6.

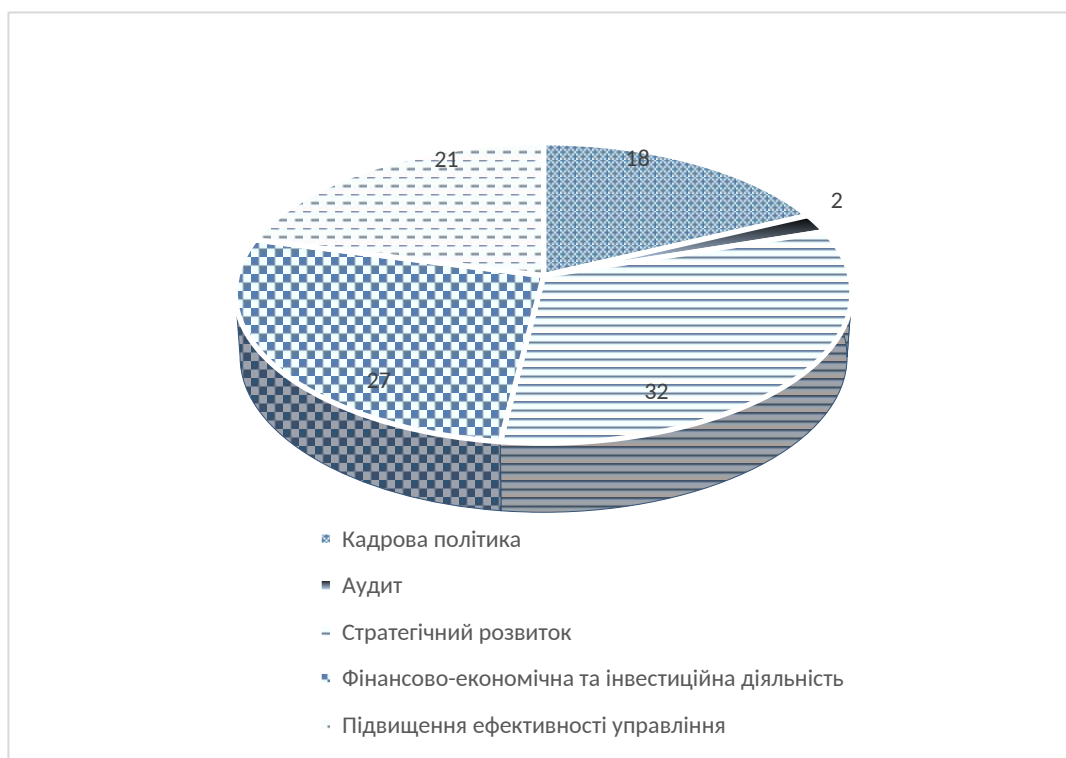


Рисунок 2.6 - Структура питань, що були розглянуті на засіданнях Ради директорів Філії ГУ «Полтавагазвидобування» в 2024 році, %

Джерело: побудовано автором

За даними 2024 року, основний акцент робився на питання стратегічного розвитку, які займали найбільшу питому вагу - 32,0%. Окрім цього, розглядалися питання фінансово-господарської діяльності, підвищення ефективності управління, кадрової політики та проведення аудиту. Аналіз динаміки засідань правління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» за період 2022–2024 рр. показує дворазове зменшення їх кількості. Це скорочення може пояснюватися відсутністю нагальних проблем, що потребували рішень, або іншими причинами, які зменшили потребу у проведенні засідань.

Система винагороди для членів ради директорів, виконавчих органів та інших ключових посадових осіб також є складовою корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування».

У таблиці 2.8 наведено дані Філії ГУ «Полтавагазвидобування» щодо ключових показників ефективності на рівні компанії за 2024 рік та динаміку виплат винагород членам Ради директорів і Правління у період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.8 - Динаміка виплат винагороди членам Ради директорів та членам Правління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» з 2022-2024 рр.

№	Показники	2022, тис.грн.	2023, тис.грн.	2024, тис.грн.
1	Винагорода, виплачена членам Ради директорів в т.ч.	321 57	370 34	346 90
2	винагорода за участь у роботі	209 47	245 4	210 70
3	органу управління	57 88	64 77	71 98
4	заробітна плата	43 66	49 59	53 89
5	премії	-	-	-
6	комісійні	10 52	10 48	10 38
7	інші види винагороди	44 79	56 58	50 17
8	Страхові внески, перераховані Філії ГУ «Полтавагазвидобування»	366 34	426 20	397 14

Джерело: побудовано автором

Згідно з даними таблиці 2.8, у 2024 році порівняно з попереднім роком заробітна плата знизилася на 6,3 %, досягнувши 36,971 млн грн. Основною причиною цього зменшення стало скорочення винагород за участь у роботі органів управління. Таким чином, раніше було розглянуто систему винагород

для директорів, посадових осіб та компанії Філії ГУ «Полтавагазвидобування».

Участь членів Ради директорів та Правління у акціонерному капіталі й операціях з акціями Філії ГУ «Полтавагазвидобування» також є складовою системи корпоративного управління. Станом на 31.12.2024 р. члени Ради директорів, члени Правління та Голова Правління володіли 0,012 % акцій Філії ГУ «Полтавагазвидобування» (пряме володіння).

Програма участі керівних працівників у статутному капіталі компанії спрямована на створення додаткової матеріальної зацікавленості керівників у зростанні ринкової вартості акцій. Вона забезпечує посилення взаємозв'язку інтересів акціонерів і керівних працівників, встановлюючи залежність додаткового доходу учасників програми від підвищення ціни акцій. Участь у програмі передбачена для керівників посадового рівня від начальників департаментів та вище, а також для керівників дочірніх організацій основних напрямів діяльності.

Одним із ключових напрямів, на який робить акцент Кодекс корпоративного управління, є система управління ризиками та внутрішнього контролю. Внутрішній аудит Філії ГУ «Полтавагазвидобування» відповідає принципам корпоративного управління, закріпленим у Кодексі. Департамент організовує та проводить внутрішні аудиторські перевірки у структурних підрозділах, дочірніх підприємствах та організаціях компанії відповідно до встановленого порядку.

У 2024 році Департамент провів перевірки, спрямовані на виявлення ризиків та оцінку ефективності ключових напрямів діяльності та бізнес-процесів компанії, зокрема щодо:

- ефективності та результативності виконання завдань;
- досягнення об'єктами перевірки поставлених цілей;
- збереження активів;
- дотримання умов договорів, вимог законодавства та внутрішніх нормативних документів.

Діяльність Філії ГУ «Полтавагазвидобування» супроводжується різними

видами ризиків, серед яких стратегічні, фінансові, податкові, валютні та ризики, пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства. Наразі на підприємстві функціонує система управління ризиками та внутрішнього контролю, що сприяє ефективному управлінню бізнес-процесами та досягненню корпоративних цілей.

Ще одним важливим елементом корпоративного управління є протидія корупції. На підприємстві визначено та дотримуються ключові принципи антикорупційної політики.

Дивідендна політика також є значущим механізмом корпоративного управління. Протягом 2022–2024 років дивіденди на одну акцію зростали щороку, і станом на 2024 рік вони становили 16,61 млн грн, що значно перевищує показник 2022 року.

Акціонерний капітал і ринок цінних паперів залишаються важливими складовими корпоративного управління компанії. Основний принцип Філії ГУ «Полтавагазвидобування» у взаєминах з акціонерами полягає в забезпеченні рівних прав та ефективному захисті інтересів усіх власників цінних паперів. Компанія продовжує вдосконалювати практику корпоративного управління, підвищувати рівень інформаційної відкритості та розвивати конструктивні відносини з інвестиційною спільнотою.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЇ ГУ «ПОЛТАВАГАЗВИДОБУВАННЯ» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

3.1 Організаційно-економічні заходи удосконалення системи корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»

До сфери корпоративного управління входять усі питання, що стосуються підвищення ефективності діяльності компанії та захисту інтересів власників, зокрема регулювання внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Контроль за дотриманням норм корпоративного управління здійснюється ринком, незалежно від того, наскільки компанія перевищує вимоги законодавства чи нормативних актів. Недотримання правил належного корпоративного управління не тягне за собою прямі штрафи, проте шкодить репутації компанії на ринку капіталу. Втрата репутації зменшує інтерес інвесторів та може призвести до падіння цін на акції.

Крім того, це обмежує можливості залучення зовнішніх інвестицій для розвитку компанії та випуску нових цінних паперів. Тому для збереження інвестиційної привабливості західні компанії надають великого значення дотриманню норм і стандартів корпоративного управління. Удосконалення корпоративного управління захищає права та інтереси інвесторів і має значення, що виходить за межі окремих корпоративних ризиків.

Покращення практик корпоративного управління впливає також на загальну корпоративну політику, сприяючи зменшенню макроекономічних ризиків. Одним із ключових напрямів у цій сфері є розробка рекомендацій

щодо впровадження ефективних практик корпоративного управління для акціонерних товариств.

Отже, серед пропозицій щодо вдосконалення системи корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» виділяються наступні рекомендації:

1. Затвердити склад Ради директорів із забезпеченням не менше ніж однієї третини незалежних членів. Наприклад, якщо чисельність Ради директорів становить 11 осіб, кількість незалежних директорів має становити щонайменше 4 особи (з урахуванням пропорції 1/3).

2. Призначити незалежного директора головою Ради директорів або обрати старшого незалежного директора.

3. Розглянути питання включення до складу Ради директорів принаймні однієї жінки.

4. Забезпечити збалансованість Правління за ключовими компетенціями.

5. На поточний момент 80% складу Ради директорів формують експерти з корпоративного управління, фінансів, аудиту та стратегії, тоді як решта 20% – спеціалісти галузі. Рекомендується посилити склад ради директорів галузевими експертами, а також включити фахівців у сфері ІТ, інновацій, цифрових технологій, екології та соціальних питань.

6. На сьогодні в Раді директорів немає нерезидентів, хоча за кордоном така практика широко застосовується. Тому доцільно залучати нерезидентів до складу ради.

7. Враховуючи дані розділу 2.3, що свідчать про майже дворазове зменшення кількості засідань Ради директорів Філії ГУ «Полтавагазвидобування» з 2022 по 2024 рік, необхідно проаналізувати причини цього зменшення. Якщо скорочення відбулося через відсутність серйозних проблем, що потребували ухвалення рішень, слід запобігти подібному скороченню та забезпечити регулярну періодичність засідань.

8. Забезпечити обов'язкову 100% участь членів Ради директорів у засіданнях.

9. Збільшити частку очних зустрічей до не менше ніж 50% у загальній структурі засідань.

10. Комітети та призначення. Рекомендується створити Комітет з призначень, а також оприлюднити положення щодо Номінаційного комітету Ради директорів та Комітету з призначень і винагород. Потрібно підтримувати структуру комітету з призначень та винагород Ради директорів із включенням щонайменше 2 незалежних директорів.

11. Управління ризиками, внутрішній контроль, аудит та протидія корупції. На щорічній основі продовжувати ініціювати проведення внутрішньої оцінки діяльності Ради директорів та її комітетів, а також організовувати незалежний аудит з метою підвищення стандартів корпоративного управління.

12. Стійкий розвиток. Забезпечити мотивацію менеджменту та персоналу до впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку у діяльності компанії, включно із встановленням зв'язку системи винагород із результатами у зазначених сферах.

13. Розкриття інформації. Забезпечити розміщення у відкритому доступі в Інтернеті таких документів: Положення про спадкоємність, Положення/Методика оцінки Ради директорів, комітетів та корпоративного секретаря. Також рекомендується опублікувати меморандум контролюючої особи щодо її планів у сфері корпоративного управління компанії.

14. Права акціонерів та суттєві корпоративні дії. Забезпечити підтримку позитивної дивідендної історії підприємства при реалізації дивідендної політики.

15. Інші заходи. Розглянути на засіданні Ради директорів питання реалізації інформаційної політики компанії.

Система корпоративного управління є критично важливою для забезпечення стійкого розвитку та прозорості будь-якого підприємства. Успішність компанії безпосередньо залежить від ефективності прийняття рішень, збалансованості повноважень та якості наглядових функцій. Далі у

таблиці наведено ключові заходи, реалізація яких дозволить суттєво вдосконалити наявну модель корпоративного управління на підприємстві.

Основні заходи щодо вдосконалення системи корпоративного управління підприємства наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні заходи по вдосконаленню системи корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування»

№	Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний ефект
1	Інституційні зміни в управлінні	Створення Центру корпоративного управління та сталого розвитку; запровадження комітетів (з екології, ризиків, КСВ)	Підвищення якості управлінських рішень; прозоре розмежування повноважень
2	Оптимізація структури управління	Впровадження процесного підходу; делегування повноважень локаціям	Скорочення часу реакції; підвищення ефективності управління виробництвом
3	Цифровізація виробництва	«Цифрове родовище»; моніторинг обладнання; електронний документообіг	Зменшення втрат газу; планування ремонтів; прискорення бізнес-процесів
4	Контролінг та управління ефективністю	КРІ для керівників; бюджетування; аналіз відхилень	Оптимізація витрат; зростання рентабельності
5	Антикорупційні заходи	Комплаєнс-служба; Кодекс етики; захист викривачів	Зниження корупційних ризиків; підвищення довіри партнерів
6	Прозорість та відкритість	Щорічний ESG-звіт; публічність даних про викиди; комунікація з громадами	Посилення довіри інвесторів і громад; Менше соціальних конфліктів
7	Система внутрішнього контролю та ризик-менеджмент	ERM-система; карта ризиків; оперативні аудити	Зниження аварійності; зменшення екологічних і фінансових ризиків

Джерело: сформовано автором

Отже, запропоновані механізми корпоративного управління, на нашу думку, сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості компанії, формуванню її іміджу як лідера у сфері корпоративного управління, що, у свою чергу, призведе до зростання капіталізації та забезпечить сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Ефективне корпоративне управління дозволяє

оптимізувати адміністративні процеси та сприяє виведенню бізнесу на новий, більш якісний рівень.

У будь-якій компанії, незалежно від її розміру, власники стикаються з необхідністю оптимізувати використання наявних активів для збільшення доходів, що потребує створення належних систем управління.

Розвиток корпоративного управління неможливий без підвищення ефективності функцій держави, а якість державного регулювання значною мірою визначається відносинами у бізнес-середовищі. Національна рада з корпоративного управління може виступати одним із ключових майданчиків для діалогу між бізнесом і владою.

Підприємці та органи влади усвідомили, що питання корпоративного управління виходять на передній план приблизно одночасно. Сучасні потреби української бізнес-спільноти вимагають належного корпоративного управління як фундаментальної складової успішного розвитку компаній.

3.2 Удосконалення системи корпоративного управління на принципах корпоративної соціальної відповідальності

Концепція соціальної відповідальності бізнесу визначає стратегічну місію компаній та задає філософію розвитку стандартів корпоративного управління. Відповідно до цієї концепції, корпорації, керуючись базовими етичними принципами, добровільно беруть на себе додаткові зобов'язання перед суспільством, спрямовані на підвищення якості продукції, покращення стану навколишнього середовища та реалізацію стратегічних завдань сталого розвитку.

Корпоративне управління та корпоративна соціальна відповідальність є взаємопов'язаними складовими сучасної системи управління підприємством. Вони формують єдину модель сталого розвитку, орієнтовану на довгострокову ефективність, прозорість і етичність бізнесу. Ці елементи не існують окремо: рівень розвитку корпоративного управління безпосередньо впливає на

результативність КСВ, а корпоративна соціальна відповідальність, у свою чергу, підвищує ефективність і легітимність управлінських рішень.

Взаємне підсилення корпоративного управління та КСВ наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Синергія корпоративного управління та КСВ

Елемент	Як діє в корпоративному управлінні	Як посилює КСВ
Прозорість і підзвітність	Публічна звітність, аудит	Соціальні та екологічні звіти, ESG
Відповідальність керівництва	Розподіл обов'язків, контроль	Відповідальність за соціальні наслідки рішень
Управління ризиками	Фінансові та операційні ризики	Соціальні, екологічні, етичні ризики
Стратегічне планування	Довгострокова ефективність	Сталий розвиток і баланс інтересів стейкхолдерів
Взаємодія зі стейкхолдерами	Комунікація з власниками, працівниками, органами влади	Соціальний діалог, партнерство, участь у розвитку громад

Джерело: сформовано автором

Система корпоративного управління сучасного газовидобувного підприємства має враховувати технологічні, екологічні, соціальні та стратегічні виклики. Для Філії ГУ «Полтавагазвидобування» вдосконалення управлінських процесів є особливо актуальним, оскільки підприємство працює в умовах підвищених екологічних ризиків, високої соціальної відповідальності та значних обсягів виробничих операцій. Оптимізація корпоративного управління сприятиме підвищенню ефективності видобутку, забезпеченню безпеки, зміцненню репутації та зростанню економічної результативності компанії.

Одним із ключових напрямів вдосконалення є створення Центру корпоративного управління та сталого розвитку, який координуватиме діяльність у сферах екології, корпоративної соціальної відповідальності, управління ризиками та стратегічного планування. Такий підхід дозволяє інтегрувати ESG-практики у всі бізнес-процеси підприємства.

Додатково доцільно запровадити комітети з екологічної безпеки,

управління ризиками та соціального партнерства, що забезпечить професійний контроль у стратегічно важливих сферах діяльності.

Важливим кроком є впровадження процесного управління, яке чітко розмежовує стратегічні та оперативні функції, зменшує дублювання повноважень та підвищує прозорість прийняття рішень. Надання більшої автономії виробничим майданчикам дозволяє швидко реагувати на технологічні збої, аварії або зміни показників родовищ.

Розвиток системи внутрішнього контролю та управління ризиками, зокрема ефективної ERM-системи, дозволяє підприємству комплексно оцінювати виробничі, екологічні, фінансові та соціальні ризики. Створення карти ризиків забезпечує швидку ідентифікацію критичних точок, що сприяє зниженню аварійності, скороченню несанкціонованих викидів та виробничих втрат газу.

Публікація щорічних ESG-звітів та звітності щодо викидів метану, охорони довкілля та соціальних проєктів підвищує довіру з боку громади та партнерів. Відкритість діяльності також зменшує ризики соціальних конфліктів у регіонах видобутку та створює сприятливі умови для залучення міжнародних інвестицій.

Впровадження системи «Цифрове родовище» дозволяє автоматизувати контроль дебіту свердловин, стану обладнання, обсягів видобутку та холостих втрат газу. Автоматизація забезпечує оперативний доступ до даних, підвищує точність управлінських рішень, знижує вплив людського фактору та підвищує безпеку виробничих процесів.

Розвиток персоналу та корпоративної культури через удосконалення корпоративного управління передбачає підготовку сучасних керівників із компетенціями в сферах ESG, управління ризиками та цифровізації. Важливим елементом є впровадження системи управління талантами, KPI та мотивації, що сприяє зменшенню плинності кадрів і формуванню кадрового резерву.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) відіграє ключову роль у взаємодії підприємства з громадами та екосистемами. Для Філії

«Полтавагазвидобування» важливо реалізовувати наступні програми:

- зменшення викидів метану (наприклад, програма «Нульове факельне спалювання»);
- рекультивація земель;
- екологічний моніторинг;
- підтримка соціальної інфраструктури, включно з медициною, дорогами та освітою.

Реалізація таких програм підвищує соціальну довіру та забезпечує відповідність міжнародним стандартам.

Запровадження Кодексу етики, системи комплаєнс-контролю та механізму захисту викривачів дозволяє зменшити ризики порушень і зміцнити довіру партнерів, що є необхідною практикою для сучасних енергетичних компаній із високим рівнем відповідальності.

Впровадження системи контролінгу дає можливість моделювати та аналізувати витрати, оцінювати відхилення та оптимізувати бюджети. Встановлення КРІ для керівників підвищує прозорість і результативність використання ресурсів.

Регулярна комунікація з громадами, органами місцевого самоврядування, екологічними організаціями та бізнес-партнерами сприяє зменшенню конфліктності та підтримує сталий розвиток територій видобутку.

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює такі ключові напрями:

- залучення громадських організацій до проведення процедур реорганізації в компанії;
- реалізація відповідальної екологічної політики із акцентом на раціональне використання природних ресурсів;
- реалізація стратегії розвитку персоналу;
- забезпечення дотримання санітарних та гігієнічних норм на виробництві;
- постійний діалог між державними органами, корпорацією та громадянським суспільством для вирішення соціальних проблем;
- відповідальні відносини з споживачами продукції компанії;

- PR-підтримка зазначених напрямів діяльності.

Реалізація заходів у рамках корпоративної соціальної відповідальності значно підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Інвестори, ухвалюючи рішення про вкладення коштів у компанію, оцінюють усі можливі ризики, включно з виробничими, соціальними та екологічними аспектами діяльності. Новим інструментом для інвесторів стало використання звітів компаній з корпоративної соціальної відповідальності, які відображають історію розвитку підприємства у сферах соціальної та екологічної діяльності, досягнення та наявні конфлікти, що є важливими для оцінки сучасних підприємств.

Український бізнес лише починає впроваджувати практики корпоративної соціальної відповідальності, усвідомлюючи їхню ефективність як складову корпоративного управління. Проте більшість компаній, особливо промислових, продовжують сплачувати штрафи за забруднення довкілля замість того, щоб інвестувати у підтримку екологічної рівноваги.

Важливо, щоб держава сприяла цьому процесу, публікуючи випадки екологічного порушення та заохочуючи успішні ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Для оцінки ефективності заходів КСВ доцільно проводити аналіз динаміки економічних та соціальних показників діяльності підприємств.

Для газовидобувного підприємства, такого як Філія ГУ «Полтавагазвидобування», стратегія КСВ має виходити за рамки філантропічної діяльності та інтегруватися у ключові бізнес-процеси. Це дозволяє мінімізувати екологічний вплив і водночас максимально підвищити соціально-економічну цінність для регіону.

Заходи корпоративної соціальної відповідальності охоплюють екологічний, соціальний та управлінський аспекти (таблиця 3.2):

1. Екологічна відповідальність та сталий розвиток.

Газовидобуток пов'язаний із високими екологічними ризиками. Екологічна складова КСВ повинна бути спрямована на впровадження найкращих

доступних технологій (НДТ) для зменшення «вуглецевого сліду» та мінімізації негативного впливу на локальні екосистеми.

1.1. Зменшення викидів метану (CH_4) та озоноруйнівних речовин:

- програма «Нульове факельне спалювання» (Zero Flaring): Інвестиційна програма модернізації обладнання для використання або закачування назад у пласт газу, що раніше спалювався на факелах. Це дозволяє знизити викиди та отримати економічну вигоду.

- виявлення та усунення витоків (LDAR – Leak Detection and Repair): Регулярний моніторинг обладнання (трубопроводи, компресори, арматура) за допомогою інфрачервоних камер і лазерних детекторів для оперативного усунення витоків метану.

- енергоефективність на виробництві: Заміна застарілих газових турбін і компресорів на більш ефективні моделі, а також використання відновлюваних джерел енергії (наприклад, сонячних панелей) для забезпечення віддалених об'єктів.

1.2. Охорона водних і земельних ресурсів

- закритий водний цикл (Zero Liquid Discharge): Впровадження технологій очищення та повторного використання технологічної води, особливо після гідророзриву пласта (ГРП), що дозволяє уникнути скидання забруднених вод у відкриті водойми.

- рекультивація та збереження біорізноманіття: Розробка та фінансування довгострокових програм відновлення порушених земель і компенсації втрат біорізноманіття. Створення буферних зелених зон навколо об'єктів та підтримка місцевих проєктів із відновлення популяцій рідкісних видів флори та фауни Полтавської області.

2. Соціальна відповідальність та партнерство з громадами.

Соціальний компонент корпоративної соціальної відповідальності відіграє ключову роль у формуванні довіри між підприємством та територіями його діяльності. Для Філії ГУ «Полтавагазвидобування» соціальна КСВ спрямована на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіону, підвищення

якості життя населення та створення умов для довготривалого партнерства з громадами.

2.1. Інвестиції у соціальну інфраструктуру на засадах співфінансування.

Довгострокові меморандуми з громадами. Замість практики разових благодійних внесків доцільним є укладення довгострокових (до 5 років) меморандумів про соціально-економічне партнерство з об'єднаними територіальними громадами (ОТГ). Такий підхід забезпечує передбачуваність фінансування та дозволяє громадам планувати масштабні інфраструктурні проєкти - реконструкцію медичних закладів, модернізацію шкіл, будівництво водогонів та об'єктів соціальної інфраструктури.

Запровадження освітніх хабів «Центри енергетичної освіти» у Полтавському регіоні з метою підвищення енергетичної грамотності населення. Такі центри сприятимуть підготовці місцевих спеціалістів із сучасного газового обладнання, розвиватимуть культуру енергоефективності та сприятимуть формуванню нового покоління технічних фахівців.

2.2. Розвиток людського капіталу та пріоритет місцевого забезпечення.

Програма «Місцеві кадри» передбачає пріоритетний доступ жителів навколишніх громад до працевлаштування на підприємстві. Запровадження стипендіальних програм для студентів профільних технічних ВНЗ Полтавського регіону зі зобов'язанням подальшої роботи на підприємстві стимулює розвиток локального кадрового потенціалу та формує довгостроковий резерв фахівців.

Важливим елементом соціальної КСВ є розвиток малого та середнього бізнесу в регіоні. Встановлення квот на закупівлю товарів і послуг у місцевих підприємств (за умови відповідності стандартам УГВ) підтримує економіку громад та сприяє формуванню сталих партнерств. Це може включати закупівлю транспортних послуг, кейтерингу, будівельних робіт та інших послуг.

2.3. Безпека праці та охорона здоров'я.

«Культура нульового травматизму» - формування безпечних умов праці є одним із ключових обов'язків соціально відповідального підприємства. Запровадження світових стандартів охорони праці (ISO 45001), регулярне навчання та тренінги для персоналу, розвиток культури профілактики ризиків дозволяють мінімізувати рівень травматизму.

Для енергетичних підприємств важливо брати участь у вирішенні соціальних викликів країни. Впровадження програм професійної перекваліфікації для ветеранів російсько-української війни та сприяння працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб дозволяє виконувати важливу соціальну місію та одночасно забезпечувати компанію мотивованими працівниками.

3. Корпоративне управління (ESG-управління) та прозорість.

Ефективність корпоративної соціальної відповідальності напряму залежить від якості системи корпоративного управління. Для Філії ГУ «Полтавагазвидобування» ключовими напрямками є посилення підзвітності, прозорості, запровадження антикорупційних механізмів.

3.1. Антикорупційна політика та підзвітність.

Система комплаєнсу:

- розбудова сучасної внутрішньої системи контролю та комплаєнсу, яка включає регулярний аудит виробничих, екологічних та фінансових процесів;
- формування культури «нульової толерантності до корупції»;
- запуск та підтримка роботи анонімних «гарячих ліній», внутрішніх порталів для подання повідомлень про порушення та незалежних служб розслідування.

Публічний КСВ-звіт.

- щорічна підготовка розширеного Нефінансового звіту згідно зі стандартами GRI, ESG-індикаторами та внутрішніми KPI;
- розкриття у звіті не лише витрат на КСВ, але й кількісних показників ефекту.

3.2. Залучення зацікавлених сторін (Stakeholder Engagement):

- проведення щонайменше двох відкритих форумів на рік за участю представників громад, екологічних організацій, місцевої влади, бізнесу та експертного середовища;

Прозорий механізм прийняття рішень:

- залучення представників громад до планування екологічних заходів, моніторингових програм та соціальних проєктів;

- публікація протоколів зустрічей, зворотного зв'язку, результатів моніторингу на офіційних ресурсах підприємства.

Система оцінювання очікувань стейкхолдерів:

- впровадження регулярних опитувань та соціологічних оцінок рівня довіри до підприємства;

- формування «карти стейкхолдерів» та визначення ключових груп, чий інтереси слід враховувати при стратегічному плануванні.

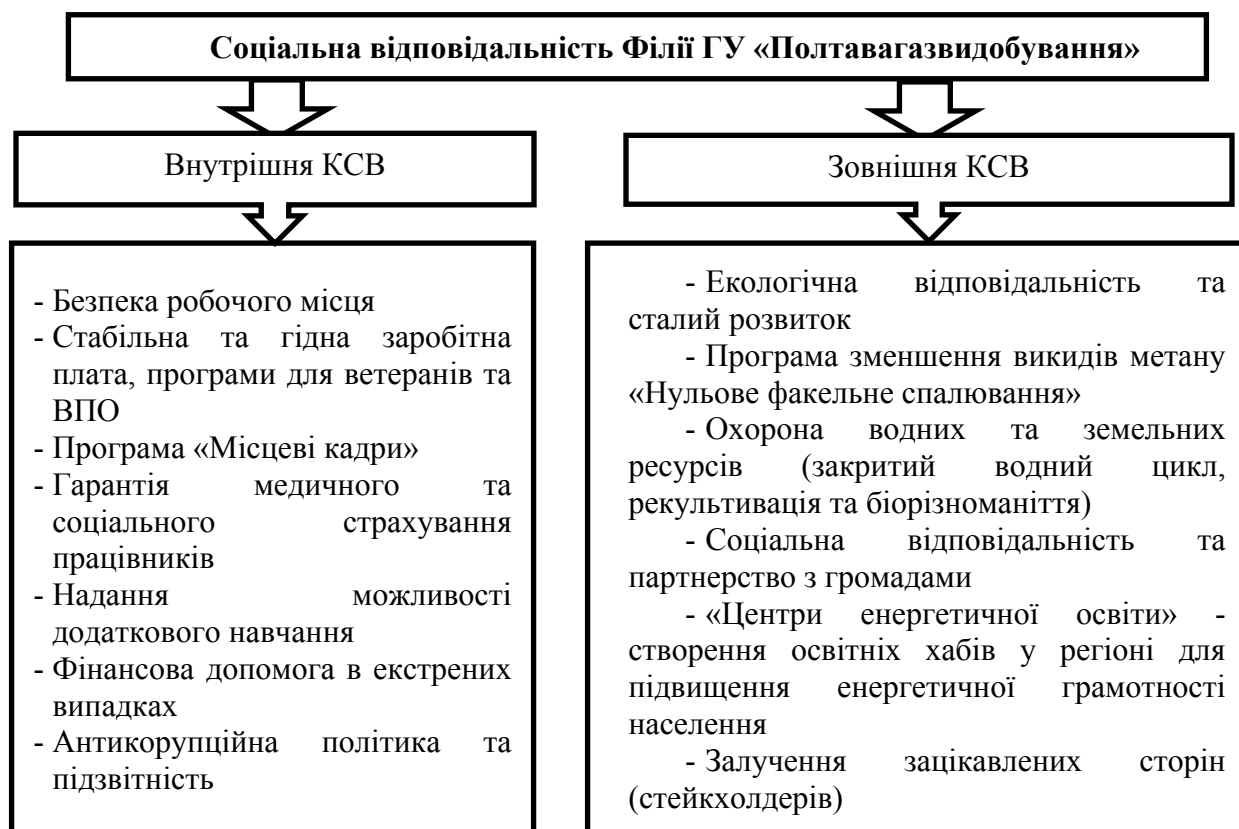


Рисунок 3.3 – Потенційні напрямки здійснення соціально-відповідальної діяльності Філією ГУ «Полтавагазвидобування»

Джерело: побудовано автором

Впровадження запропонованих розширених ініціатив перетворює ГУ «Полтавагазвидобування» із звичайної видобувної структури на соціально відповідального учасника регіонального розвитку, який формує стійку цінність, знижує операційні та репутаційні ризики та посилює довіру до своєї діяльності. Це, згідно з попередньо визначеною моделлю, позитивно впливає на зростання вартості чистих активів підприємства.

Ключовим інтегральним індикатором для оцінювання економічних процесів виступає величина чистих активів. Її використання дозволяє спрогнозувати можливі зміни фінансового стану підприємства залежно від того, як трансформуються його корпоративно-соціально відповідальні практики.

Маючи інформацію про наявну вартість підприємства та витрати, необхідні для реалізації заходів КСВ, можна визначити результативність таких проєктів шляхом розрахунку майбутньої вартості чистих активів.

Економічний ефект від упровадження програм корпоративної соціальної відповідальності визначається за формулою:

$$E_{\text{КСВ}} = \text{ЧА}_{\text{п}} - \text{ЧА}_{\text{р}} - B_{\text{КСВ}}, \quad (3.1)$$

де $E_{\text{КСВ}}$ – ефект від впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності;

$\text{ЧА}_{\text{п}}$, $\text{ЧА}_{\text{р}}$ – вартість чистих активів підприємства в періодах;

$B_{\text{КСВ}}$ – витрати на створення механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

Програма скорочення викидів метану «Нульове факельне спалювання» для Філії ГУ «Полтавагазвидобування».

Головною метою програми є повне припинення факельного спалювання попутного газу та усунення неконтрольованих витоків метану шляхом модернізації технологічних систем, упровадження комплексів з уловлювання, утилізації та повторного використання газу.

Для забезпечення прозорості та систематизації вказаних заходів, ключові

елементи програми наведені на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 - Основні компоненти програми зменшення викидів метану «Нульове факельне спалювання» для Філії ГУ «Полтавагазвидобування»

Джерело: побудовано автором

Орієнтовні витрати на впровадження механізму КСВ Філії ГУ «Полтавагазвидобування» з урахуванням фінансових показників газовидобувної компанії відображено в таблиці 3.4.

До впровадження програми вартість основних фондів Філії ГУ «Полтавагазвидобування» у 2024 році становила 1750 млн грн. Після реалізації заходів програми формуються додаткові активи:

- придбання нового обладнання – 85 млн грн;
- модернізація інфраструктури – 60 млн грн;
- впровадження системи LDAR – 15 млн грн;
- запуск АСУ – 10 млн грн.

Таблиця 3.4 - Витрати на впровадження програми зменшення викидів метану «Нульове факельне спалювання» для Філії ГУ «Полтавагазвидобування»

№	Стаття витрат	Сума, млн.грн.
1	Закупівля обладнання уловлювання попутного газу	85
2	Модернізація інфраструктури (трубопроводи, компресори)	60
3	Система LDAR	15
4	Створення центру КСВ (зарплата, ПЗ, навчання)	5
5	Впровадження АСУ, датчики контролю	10
6	Аудити, сертифікації, соціальна комунікація	5
	Разом:	180

Джерело: сформовано автором

Загальний приріст активів становить:

$$85 + 60 + 15 + 10 = 170 \text{ млн. грн.}$$

Витрати на організаційні заходи у розмірі 10 млн.грн. не формують активів, тому до розрахунку не включаються.

Тоді оновлена вартість основних фондів підприємства становитиме:

$$1750 + 170 = 1920 \text{ млн. грн.}$$

Отже, приріст вартості активів дорівнює 170 млн.грн., що відповідає приблизно 9,7% зростання.

На основі цих показників можна перейти до розрахунку прямого економічного ефекту від упровадження програми, беручи до уваги як збільшення вартості активів, так і очікувані операційні вигоди (зменшення втрат газу, економія на енергоносіях, скорочення штрафів за викиди тощо) (таблиця 3.5).

Непрямий економічний ефект від реалізації програми проявляється у кількох ключових напрямках:

1. Зростання інвестиційної вартості підприємства – очікуване підвищення

ринкової оцінки на 3–5% завдяки модернізації, ESG-політиці та зменшенню екологічних ризиків.

2. Соціально-репутаційні вигоди – посилення відкритості та довіри з боку місцевих громад, зменшення рівня протестної активності та покращення взаємодії із зацікавленими сторонами.

3. Покращення умов праці – зниження виробничих ризиків, підвищення безпеки та якості робочого середовища.

Таблиця 3.5 – Прямий економічний ефект від впровадження програми зменшення викидів метану «Нульове факельне спалювання»

№	Показники	Значення	Сума, млн.грн/рік
1	Уловлений газ замість спалювання:		
	Річний обсяг попутного газу	12 млн.м ³	
	Частка, що раніше спалювалася	4,8 млн.м ³	
	Ціна реалізації газу	7,5 млн.м ³	
	Економія/дохід		$4,8 \times 7,5 = 36$
2	Зменшення штрафів та екологічних платежів		4
3	Зменшення витрат на ремонт і аварійні ситуації		5
	знижує аварійність	на 20-30%	
4	Разом		45

Джерело: розраховано автором

Непрямий економічний ефект від реалізації програми проявляється у кількох ключових напрямках:

4. Зростання інвестиційної вартості підприємства – очікуване підвищення ринкової оцінки на 3–5% завдяки модернізації, ESG-політиці та зменшенню екологічних ризиків.

5. Соціально-репутаційні вигоди – посилення відкритості та довіри з боку місцевих громад, зменшення рівня протестної активності та покращення взаємодії із зацікавленими сторонами.

6. Покращення умов праці – зниження виробничих ризиків, підвищення безпеки та якості робочого середовища.

Враховуючи загальну суму інвестицій у проект та щорічний економічний результат, строк окупності становитиме:

180 млн грн : 45 млн грн = 4 роки

Таким чином, інтегральна оцінка ефективності програми скорочення викидів метану «Нульове факельне спалювання» для Філії ГУ «Полтавагазвидобування» може бути систематизована у підсумковій таблиці.

Таблиця 3.6 - Загальна оцінка ефективності програми зменшення викидів метану «Нульове факельне спалювання»

№	Показники	Значення
1	Витрати на механізм КСВ	180 млн грн
2	Приріст активів	170 млн грн
3	Річний економічний ефект	45 млн грн
4	Строк окупності	4 роки
5	Зменшення викидів метану	до 90 %
6	Соціальний ефект	Високий

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, впровадження корпоративних соціально відповідальних практик не слід розглядати лише як додаткові витрати, спрямовані на формування позитивного іміджу компанії.

Корпоративне управління та корпоративна соціальна відповідальність виступають взаємодоповнюючими елементами сучасної моделі розвитку підприємства. Корпоративне управління визначає правила, структуру та механізми, на основі яких вибудовується КСВ, а сама КСВ забезпечує практичну реалізацію управлінських цінностей, формує підтримку зацікавлених сторін і сприяє досягненню довгострокової стійкості.

У поєднанні ці два компоненти створюють єдину ефективну систему, що зміцнює конкурентні позиції підприємства, підвищує його інвестиційну привабливість та посилює соціальну роль у розвитку регіону.

3.3 Обґрунтування заходів покращення структури корпоративного управління Філії ГУ «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»

У попередніх розділах було доведено, що проблеми, з якими стикається Філія ГУ «Полтавагазвидобування», зумовлені як конкурентним середовищем,

так і ширшим економічним, політичним та соціальним контекстом. Показано, що найбільш дієвим шляхом їх вирішення є удосконалення механізмів корпоративного управління.

У подібних ситуаціях багато компаній створюють підрозділи, відповідальні за корпоративний або стратегічний розвиток. Хоча в Україні формування такого відділу лише планується, у провідних міжнародних компаніях він уже давно виконує важливі функції та демонструє високу ефективність. Це підтверджується результатами, наведеними в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Аналіз успішності компаній при умові організації підрозділу корпоративного розвитку

Показник успішності	Організації, що використовують підрозділ корпоративного розвитку	Організації, що не використовують підрозділ корпоративного розвитку
Сприйняття даної організації як експерта певної промислової галузі протягом останніх трьох років	74%	44%
Успішність останньої спроби впровадити зміни	97%	55%
Чітка згода щодо стратегії серед вищого керівництва	93%	37%
Ефективна донесення стратегії співробітникам організації	68%	8%

Джерело: узагальнено автором

Як видно з аналізу, отримані результати свідчать про недостатню ефективність поточних підходів. У цьому контексті особливої ваги набуває діяльність відділу корпоративного розвитку, який відповідає за впровадження найкращих практик, координацію процесу формування стратегії компанії та реалізацію ключових проектів, пов'язаних із її виконанням.

Основні завдання відділу корпоративного розвитку, що реалізовуватимуться в межах запропонованого проекту, включають:

1. Адаптацію та впровадження передових практик зовнішніх ринків, що дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії.
2. Посилення стратегічної координації, усунення невизначеностей і

протиріч щодо стратегічних концепцій, а також формування спільного бачення серед топменеджменту.

3. Забезпечення прозорості та своєчасної комунікації щодо цілей організації та шляхів їх досягнення на всіх рівнях управління.

4. Фокус на діях, що сприяють системній реалізації стратегії та формують сталі процеси стратегічного виконання.

5. Підвищення швидкості впровадження успішних змін, забезпечуючи чіткий і регулярний зворотний зв'язок, що збільшує ймовірність досягнення бажаних результатів.

6. Розвиток здатності компанії до прогнозування шляхом використання не лише результативних показників, а й факторних індикаторів. Такі «сигнали раннього попередження» дозволяють своєчасно оцінювати перспективи діяльності та мінімізувати ризики.

7. Підтримку та зміцнення корпоративної культури, яка є ключовим чинником стабільності та довгострокового розвитку компанії.

Відділ стратегічного розвитку здійснює тісну взаємодію з іншими корпоративними функціями. По-перше, він забезпечує організацію необхідними інструментами для ефективної реалізації стратегії. По-друге, він гарантує інтеграцію стратегічних рішень у роботу ключових напрямів, таких як управління персоналом, фінанси та операційні підрозділи.

Завдання стратегічного менеджменту полягає у виявленні невикористаного потенціалу компанії та забезпеченні того, щоб реалізація стратегії стала пріоритетним завданням для організації. Досягти цього можливо лише за умови тісної взаємодії з іншими підрозділами та їхнього розуміння стратегічної мети.

Водночас існують напрямки, у яких відділ стратегічного управління не повинен брати безпосередню участь - це визначення стратегічних директив на корпоративному та бізнес-рівні. Стратегічне управління також не повинно

виконувати функції, які належать до компетенції інших департаментів. Його головна роль полягає в підтримці, навчанні та координації діяльності інших підрозділів для успішної реалізації стратегії.

Розглянемо напрямки та можливості реалізації стратегічної програми корпоративного розвитку та сталого управління для Філії ГУ «Полтавагазвидобування»:

1. Основні принципи корпоративної стратегії підприємства.

Філія ГУ «Полтавагазвидобування» виходить із твердої переконаності, що основою ефективної та безпечної діяльності є відповідальне видобування та обробка природних ресурсів. Сучасне підприємство повинно не лише забезпечувати високий рівень видобутку газу, а й мінімізувати вплив на довкілля, підвищувати енергетичну ефективність, гарантувати безпеку персоналу та дотримуватися високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Впровадження передових технологій і практик ESG дозволяє підприємству досягати цих стандартів, одночасно зміцнюючи свою репутацію на ринку та довіру партнерів і громад.

2. Цілі ефективної корпоративної стратегії.

Основні цілі корпоративної стратегії Філії зосереджені на підвищенні ефективності видобутку та зниженні негативного впливу на навколишнє середовище. Це передбачає:

- впровадження технологій для зменшення викидів метану та інших шкідливих речовин;
- підвищення енергетичної ефективності обладнання та виробничих процесів;
- забезпечення безпеки праці та збереження здоров'я персоналу;
- інтеграцію принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку у всі бізнес-процеси.

Ці заходи дозволяють поєднати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю, що підвищує інвестиційну привабливість

підприємства та довгострокову стабільність бізнесу.

3. Формування корпоративної стратегії та програм розвитку.

Для максимально ефективного впровадження стратегії підприємство реалізує внутрішню ініціативу «ESG Plan», основною метою якої є інтеграція екологічних, соціальних та управлінських практик у виробничі процеси.

Програма дозволяє:

- підвищити рівень корпоративної відповідальності та прозорості;
- забезпечити системне управління ризиками та контроль за дотриманням екологічних стандартів;
- зміцнити позиції Філії як лідера в галузі видобутку газу та сталого розвитку;
- трансформувати підприємство з традиційного видобувного підприємства у відповідального корпоративного громадянина, який створює довгострокову цінність для регіону та акціонерів.

Впровадження цієї програми базується на найкращому досвіді міжнародних ринків та враховує специфіку українського видобувного сектора. Завдяки комплексному підходу до корпоративного управління та соціально-екологічної відповідальності, Філія ГУ «Полтавагазвидобування» має всі шанси підвищити ефективність операцій, зміцнити імідж компанії та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

4. План реалізації затвердженої корпоративної стратегії Філії ГУ «Полтавагазвидобування».

Реалізація корпоративної стратегії підприємства здійснюється комплексно за чотирма взаємопов'язаними напрямками:

- Персонал
- Технології та обладнання
- Науково-технічні дослідження
- Комунікації та репутація

Ефективність стратегії забезпечується грамотним плануванням, чітким розподілом ресурсів та визначенням відповідальних за кожний напрям.

I. Персонал.

Мета напрямку - підвищити компетентність працівників у сферах безпечного та ефективного видобутку, управління ризиками, охорони праці, екології та корпоративної соціальної відповідальності.

Цей напрямок передбачає поступову трансформацію знань, навичок і ставлення персоналу до безпечних та екологічно відповідальних практик, а також розвиток культури сталого та ефективного виробництва. Для цього протягом року планується активне навчання співробітників через багаторівневі курси:

1. Базовий модуль - обов'язковий для всіх співробітників Філії, включає теми охорони праці, безпеки виробництва, базових екологічних стандартів та корпоративної соціальної відповідальності.

2. Розширений модуль - для спеціалістів із виробництва, інженерів, технологів, менеджерів із якості та учасників проектів модернізації обладнання. Включає глибокі тренінги з управління ризиками, сучасних технологій видобутку, енергетичної ефективності та впровадження інноваційних ESG-практик.

Додатково, для ключових груп планується проведення практичних навчальних сесій і семінарів щодо ефективного управління виробничими процесами, контролю за екологічними показниками та впровадження цифрових рішень у роботу підприємства.

Завдання відділу стратегічного розвитку у напрямку підвищення компетенцій персоналу:

- адаптація передових практик - впровадження сучасних методик підготовки, організації та проведення тренінгів, адаптованих до українських умов, на рівні, що відповідає стандартам успішних міжнародних компаній у газовидобувній галузі.

- комунікація з персоналом - забезпечення постійного обміну інформацією зі співробітниками всіх рівнів щодо цілей тренінгів, очікуваних результатів та шляхів їх реалізації.

- координація реалізації проекту - організація серії тренінгів різного рівня для спеціалістів різних підрозділів, підвищення базових професійних компетенцій працівників.
- підтримка корпоративної культури - сприяння формуванню цінностей безпеки, відповідальності та екологічної свідомості серед персоналу.
- покращення якості обслуговування та взаємодії з партнерами - підвищення рівня знань співробітників, що сприяє зростанню ефективності роботи та задоволеності внутрішніх та зовнішніх клієнтів.

II. Науково-технологічний напрямок.

Мета програми: забезпечити відповідність виробничих процесів та технологічних рішень очікуванням і потребам підприємства, орієнтуючись на інновації та сучасні технології.

Цей напрямок охоплює дослідження та впровадження передових технологій для підвищення ефективності, безпеки та екологічності видобутку газу. Основні сфери діяльності включають:

- безпека виробництва та обладнання – контроль і оптимізація процесів для запобігання аваріям та витокам газу;
- енергоефективність та екологічність - розробка технологій зменшення викидів метану, впровадження систем повторного використання газу;
- оптимізація технологічних процесів - поліпшення параметрів видобутку, мінімізація втрат ресурсу;
- дослідження впливу на екосистему та здоров'я персоналу - моніторинг впливу виробництва на навколишнє середовище та забезпечення безпеки робітників;
- інновації та модернізація обладнання - впровадження сучасних цифрових систем контролю та автоматизації («Цифрове родовище»).

Цей напрямок координується на рівні головного офісу філії та інтегрується з іншими підрозділами для впровадження передових технологічних рішень та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

III. Продукція (технологічні та енергетичні ресурси)

Мета програми: сформувати конкурентну перевагу підприємства через оптимізацію та якість видобутого ресурсу, а також через підвищення екологічності та безпечності виробництва.

У цьому напрямі основна увага зосереджується на якісному та ефективному видобутку газу, його безпечному зберіганні та транспортуванні, а також на мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Для оцінки та покращення якості продукції використовується методика 60/40, адаптована до енергетичної галузі, яка включає:

- аналіз ефективності видобутку та технологічних втрат;
- контроль безпеки технологічних процесів та рівня викидів;
- оцінку екологічного впливу на локальні екосистеми;
- визначення сильних сторін виробничих процесів для подальшої оптимізації та впровадження інновацій.

Роль відділу стратегічного розвитку:

- координація роботи відділу сертифікації, технічного департаменту та підрозділів видобутку для забезпечення високих стандартів якості та безпеки;
- розробка та впровадження комунікаційної стратегії щодо технологічних та екологічних досягнень підприємства;
- підвищення репутації філії серед партнерів та місцевих громад, що формує довгострокову конкурентну перевагу на ринку газу.

VI. Комунікації та репутація підприємства

Мета програми: забезпечити прозору, своєчасну та достовірну інформацію про діяльність підприємства, його технології та соціально-екологічні досягнення. Довгострокова місія полягає у формуванні довіри серед партнерів, громад та інвесторів, а також у підвищенні репутаційної цінності філії на ринку.

Перший крок у цьому напрямку вже реалізовано через створення «Енергетичного компаса» - інформаційного ресурсу, доступного для всіх зацікавлених сторін, що відображає ключові показники діяльності філії:

- екологічна безпека: обсяг зменшених викидів, заходи зі зменшення

впливу на довкілля;

- соціальна відповідальність: реалізовані програми підтримки громад, соціальні проєкти, розвиток місцевого персоналу;

- технологічна ефективність: основні показники видобутку та безпечності виробничих процесів.

Таблиця 3.8 - Вигоди від організаційно-економічної діяльності підрозділу корпоративного розвитку

Завдання відділу стратегічного управління	Ключовий фактор успіху	Показник
Фокус на фінансові результати	Максимізація прибутковості за рахунок залучення кращих практик зарубіжних ринків компанії	Дохід, отриманий від своєчасного впровадження глобальних стратегічних проєктів
Фокус на споживачів	Зростання кількості постійних клієнтів та частки клієнтів у певній галузі.	Кількість постійних клієнтів (%), частка клієнтів у Певній галузі (кількість)
Фокус на навчання та розвиток персоналу	Зростання ключової компетенції працівників	Наявність ключових компетенцій (%)

Джерело: побудовано автором

Цей ресурс дозволяє всім зацікавленим сторонам швидко оцінювати діяльність підприємства, підвищує прозорість управління та формує позитивний імідж філії як відповідального та сучасного учасника енергетичного ринку.

Робота відділу буде зосереджена на ключових напрямках, таких як фінансові показники підприємства, взаємодія з клієнтами та постачальниками, внутрішня організація процесів, а також навчання та розвиток персоналу.

Водночас будь-яка реструктуризація, зокрема створення нового підрозділу, тягне за собою як прямі, так і непрямі витрати, пов'язані, зокрема, з тимчасовим зменшенням прибутку через необхідність виділення ресурсів на

запуск нового відділу. Тому перед прийняттям остаточного рішення про реорганізацію важливо ретельно оцінити доцільність і економічну обґрунтованість таких змін.

Іншими словами, зміна організаційної структури потребує детального аналізу ефективності, проте оцінити економічний ефект таких змін часто непросто, оскільки більшість показників визначаються опосередковано, а не безпосередньо.

ВИСНОВКИ

Корпоративне управління посідає ключове місце в діяльності сучасних компаній, особливо в умовах глобалізації, що підсилює роль міжнародних корпорацій на світовій арені. Налагоджена система корпоративного управління сприяє ефективному використанню ресурсів і забезпечує стабільну роботу підприємств у конкурентному середовищі. Різноманіття трактувань поняття «корпоративне управління» демонструє складність цього явища, адже воно охоплює як внутрішні механізми управління, так і функціонування наглядових органів. Основні концепції корпоративного управління, зокрема агентська теорія та модель зацікавлених сторін, акцентують увагу на необхідності гармонізації інтересів акціонерів, керівництва та інших учасників корпоративних відносин.

В умовах розвитку сучасної економіки дана тема є особливо актуальною, оскільки компанії, які дотримуються високих стандартів корпоративного управління, стають найбільш інвестиційно привабливими і, як наслідок, набувають ширшого доступу до ринків капіталу, забезпечуючи собі стабільний і сталий розвиток у довгостроковій перспективі. В останні роки все більше українських компаній починає приділяти особливу особливу увагу питання корпоративного управління як одному з ключових факторів інвестиційної привабливості компанії і максимізації її капіталізації.

Таким чином, в першому розділі були вирішені наступні завдання: вивчення поняття «корпоративне підприємство», «управління корпоративним підприємством», принципів та механізмів управління підприємством. Дослідження понять і змісту моделей, рівнів і механізмів корпоративного управління.

У 2022-2024 роках Філія «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування» продемонструвала стабільну та адаптивну діяльність в умовах воєнних викликів і нестабільності енергетичного ринку. Материнська

компанія забезпечила зростання ключових фінансових показників, що створило міцну ресурсну основу для роботи філії. Структура доходів «Полтавагазвидобування» залишалася диверсифікованою, із домінуванням видобутку природного газу та посиленням ролі сегментів газового конденсату, спорудження свердловин та проєктних робіт. Незважаючи на певне скорочення ремонтних робіт і зниження питомої ваги нафтодобувного напрямку, підприємство змогло збалансувати виробничу діяльність і забезпечити поступовий розвиток стратегічно важливих напрямів.

Кадрові показники свідчать про ефективну оптимізацію трудових ресурсів: при зменшенні чисельності працівників підвищилася інтенсивність використання робочого часу, а продуктивність праці залишилася стабільною. Збільшення середньої заробітної плати та раціональне використання фонду оплати праці підтверджують достатньо якісне управління персоналом.

Загалом результати діяльності та стан корпоративного управління характеризуються високим рівнем стійкості, адаптивністю до кризових умов, зміцненням виробничого потенціалу та підтриманням конкурентоспроможності підприємства в межах газовидобувної галузі України.

Одним із найважливіших факторів ефективного розвитку корпоративних відносин є відносини всередині компанії, або корпоративна культура. На жаль, сьогодні ці відносини є передчасними через постійні конфлікти між менеджментом компанії та акціонерами, між дрібними та великими акціонерами, між стратегічними інвесторами та іншими акціонерами, але ще далекі від належного рівня.

Аналіз бізнес-проблем різних компаній показує, що їх існування пов'язане не з дисбалансом сил, а з неправильними стратегічними рішеннями. Як наслідок, процеси прийняття стратегічних рішень потребуватимуть істотних змін. Загалом, корпоративне управління – це система відносин, які визначають правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності та здійснення контролю над діючою компанією, а також розподіл прав і обов'язків між компанією та її організацією.

Фінансова криза 2008 року та пандемія COVID-19 продемонстрували, наскільки важливою є гнучкість і здатність корпоративного управління адаптуватися до непередбачуваних умов. Подібні потрясіння засвідчили потребу у формуванні дієвої системи менеджменту, яка здатна підтримувати стабільність компаній у періоди економічної нестабільності. Вони також загострили увагу на необхідності прозорості, підзвітності та результативності управлінських рішень. Кризи підтвердили, що ефективне корпоративне управління повинно постійно модернізуватися й реагувати на нові виклики.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дедалі більше інтегрується в сучасні системи корпоративного управління. Реалізація КСВ-проектів допомагає підприємствам покращувати репутацію, зміцнювати довіру зацікавлених сторін — акціонерів, споживачів, партнерів і місцевих громад. КСВ сприяє довготривалій стабільності й конкурентним перевагам, мінімізуючи ризики, пов'язані з екологічними та соціальними викликами, і підтримуючи концепцію сталого розвитку. Впровадження таких ініціатив також забезпечує відповідність міжнародним нормам і стандартам, що підвищує інвестиційну привабливість компаній на світових ринках.

Удосконалення корпоративного управління на засадах КСВ дає змогу підвищити репутаційний капітал підприємства, посилити довіру стейкхолдерів та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. КСВ охоплює широкий спектр напрямів: від екологічних програм і соціальної підтримки персоналу та громад до впровадження високих етичних стандартів у бізнес-процесах. Компанії, які активно розвивають цей напрям, отримують більше прихильності від клієнтів, партнерів і потенційних інвесторів, що посилює їхні позиції на ринку.

Поліпшення системи корпоративного управління створює умови для гарантування вітчизняним і міжнародним інвесторам ефективного захисту прав власності, раціонального використання ресурсів для подальшого розвитку компаній та підвищення якості управління на ринку цінних паперів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук З.А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *Бізнес Інформ*. № 8. 2021. С. 184-189.
2. Бобко Л. Екологічні аспекти корпоративної соціальної відповідальності. *Молодий вчений*. 2020. № 4 (80). С. 301–305.
3. Бочарова Н. А. Екологічний аспект корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 35. С. 32-47.
4. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 року N 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22, Ст.144.
5. Грузіна І. А., Щербак А. М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 92–97.
6. Дідух С.В. Удосконалення корпоративного управління як важливий напрям підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств. *Агросвіт*. 2024. №15. С.71-79.
7. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 180 с.
8. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (47). 2023. С.70-76.
9. Зуєв В.О. Антикризове корпоративне управління, сучасні підходи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» м. Полтава, 23 вересня 2025 року. С.34-36.
10. Зуєв В.О. Механізми удосконалення корпоративного управління в умовах глобалізації : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє» (23-24 жовтня 2025 р.) м. Харків, 2025. С.103-106.

11. Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., & Бардась, А. В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*, (3), 176-186. 2023.
12. Іоргачова М.І., Ковальова О.М., Коцюрубенко Г.М. Вартісноорієнтоване управління в системі корпоративного управління компанією. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 111- 115.
13. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації : Закон України від 12 березня 2020 року N 118. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*. 2020. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/> (дата звернення: 20.11.2025)
14. Кравченко О.О., Приймук В.В. Поведінкові аспекти управління корпоративними фінансами. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7305> (дата звернення: 28.11.2025)
15. Кузьминчук Н.В., Куценко Т. М., Козаченко А. В. Впровадження стратегічних інструментів в систему корпоративного управління міжнародними підприємствами. *Техніка і наука*. 2022. № 10 (10). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-134-143](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-134-143) (дата звернення: 15.10.2025)
16. Лопушняк Г. С. Основні проблеми дотримання екологічної компоненти КСВ підприємствами України та шляхи їх розв'язання. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 6 (240). С. 70–80.
17. Метлушко О.В., Сороківська З.К. Напрями розвитку та вдосконалення корпоративного управління в банках. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 101-104. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/21.pdf> (дата звернення: 25.10.2025)
18. Мушкевич Ю.В. Головні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні. *Економічні горизонти*. 2021.

№ 3-4(18). С. 45–61.

19. Науменко Н. С., Збожна Д. М. Міжнародні ТНК: механізм функціонування та вплив на сучасний інвестиційний ринок. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 1. С. 8-14.

20. Овсієнко О. В. Комплаєнс як спосіб запобігання участі бізнесу у корупційних схемах. *Modern Technologies in Economy and Management: monograph . The Academy of Management and Administration in Opole. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole*, 2019. Р. 334–346.

21. Побоченко Л. М. Оцінка інноваційних позицій ТНК розвинених країн світу. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2019. Вип. 4. С. 91-103.

22. Полінкевич О. М. Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління підприємницьких структур. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 158–167.

23. Про акціонерні товариства : Закон України від 27 липня 2022 року № 2465-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. Ст.81

24. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 року N 3660-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. Ст.473

25. Про затвердження змін до Стандарту № 1 «Корпоративне управління в професійних учасниках ринків капіталу та організованих товарних ринків. Основні поняття та терміни» від 23 травня 2023 р. № 858/39914 : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 28 березня 2023 р. за № 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0858-23#Text> (дата звернення: 18.11.2025)

26. Сватюк О.Р. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (19). С. 234–242.

27. Сіщук Л.В. Перспективи удосконалення корпоративного управління

в акціонерних товариствах. *Корпоративне право*. 2020. №1-2. С.29-38.

28. Фаріон Н.О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 22. С. 134-138.

29. Фатенок-Ткачук А. О. Структура нефінансової звітності у системі звітності соціально відповідального підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 20–27.

30. Шуба Б. В., Щокін Р. Г. Корпоративне управління в господарських товариствах: сучасний стан та шляхи вдосконалення. *Київський часопис права*. 2025. № 2. С. 152–158.

31. Bivens, J., Kandra J. (2023). CEO pay slightly declined in 2022. *The Economic Policy Institute*, September 21, 2023. URL: <https://www.epi.org/publication/ceo-pay-in-2022/#full-report>

32. Pahlevi, M. E. (2023). Good corporate governance and its implementation within the company: a systematic literature review. *Enrichment : Journal of Management*, 2023, Vol. 12, № 6, p. 4753–4761.

33. Santoso, S., Irawan, D. (2024). The Evolving Relationship Between Corporate Governance and Corporate Strategy: A Comprehensive Literature Review. *Jurnal Pajak dan Analisis Ekonomi Syariah*, 2024.

34. Setyawan, H., Zakaria, N. B., Ason, Y. J. (2023). A Bibliometrics Analysis on Corporate Governance and Risk Disclosure Literature. *European Proceedings*, 2023.

35. Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business & Society*, 61(3). 2022. P. 690-752. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650320973415>

ДОДАТКИ