

I. РЕЄСТРАЦІЙНА ФОРМА

№	Назва поля	Вміст поля
1	Назва роботи	Кваліфікаційна магістерська робота
2	УДК	336:005
3	Автор (ПІБ)	Орологопуло Константин Олегович
4	Дата (рік, місяць, день)	21.11.2022 р.
5	Факультет	Економічний
6	Спеціальність	Фінанси, банківська справа та страхування
7	Освітня програма	Фінанси і кредит
8	Кафедра (шифр, назва)	Фінансів 11.07
9	Форма навчання	Денна
10	Тема кваліфікаційної магістерської роботи	Антикризове фінансове управління підприємством
11	Керівник (ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)	к. е. н., доцент Олійник Л. А.
12	Ключові слова	Антикризове фінансове управління підприємством; аналіз фінансового стану; фінансовий контролінг; програма антикризового управління; фінансова діагностика.)
13	Анотація (до 300 символів)	В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти антикризового фінансового управління підприємством. В другому розділі проаналізовано антикризове фінансове управління НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ». В третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення антикризового фінансового управління підприємством.
		Кваліфікаційна магістерська робота, яка подана на плагіат в електронному вигляді повністю відповідає роздрукованому примірнику.

Магістр

(підпис)

Керівник КМР

(підпис)

(ПІБ)

(ПІБ)

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

11.07 - МР. 1699 «С» 2021.10.11. 008. ПЗ

ОРОЛОГОПУЛА КОНСТАНТИНА ОЛЕГОВИЧА

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
 І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
 Економічний факультет

ДУПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
 Завідувач кафедри фінансів

Давиденко Н.М.

(підпис)

2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему
 «Антикризове фінансове управління підприємством»

Спеціальність (напрямок підготовки) 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(код і назва)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

Скрипник Г.О.

(підпис)

(ПІБ)

Керівник магістерської роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

Олійник Л.А.

(ПІБ)

(підпис)

Виконав

Орологопуло К.О.

(підпис)

(ПІБ студента)

Київ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри фінансів

д.е.н., проф. Давиденко

Н.М. О.О.

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІБ)

« »

2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту

Орологопуло Константин Олегович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність (напрямок підготовки) 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(код і назва)

Тема випускної магістерської роботи: «Антикризове фінансове управління підприємством»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 11 жовтня 2021 р. № 1699

”С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2022.05.11

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до випускної магістерської роботи: дані Державної служби статистики України, фінансова звітність підприємств, нормативно-правові акти

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти антикризового фінансового управління підприємством.
2. Аналіз антикризового фінансового управління.
3. Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління.

Дата видачі завдання «15» жовтня 2021 р.

Керівник випускної
магістерської роботи

Завдання прийняв до
виконання

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Олійник Л.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

Орологопуло К.О.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної магістерської роботи	Термін виконання етапів	Примітка (виконано)
	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 23.11.21	
	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	до 01.03.22	
	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	до 03.05.22	
	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	до 20.09.22	
	Підготовка вступу та висновків	до 11.10.22	
	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 19.10.22	
	Отримання відгуку керівника роботи	до 15.11.22	
	Отримання зовнішньої рецензії та попередній захист	до 17.11.22	
	Подання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 01.11.22	
	Допуск роботи до захисту зав. кафедри	до 24.11.22	
	Захист роботи	до 23.12.22	

Керівник магістерської роботи _____

Олійник Л.А., к.е.н., доцент

(підпис)

(ПІБ, науковий ступінь та вчене звання)

Дата отримання завдання:

р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Антикризове фінансове управління підприємством» складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи становить 81 сторінок. Робота містить 4 рисунків, 14 таблиць, 3 графіків. Список використаної літератури складається з 41 джерел.

Метою роботи є обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління фінансовою діяльністю компанії НАК «Нафтогаз України».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої цілі у науковій роботі використано такий перелік методів: теоретичного узагальнення, табличний та графічний аналіз, аналіз порівняння, аналіз показників фінансового стану підприємства, аналіз імовірності банкрутства, дослідно-статистичний метод аналізу, SWOT-аналіз.

Інформаційною базою для написання магістерської роботи виступали періодичні наукові видання, підручники, монографії, електронні ресурси, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Практична цінність роботи полягає в тому, що висновки та пропозиції зроблені в роботі можуть бути цінними та корисними для аграрних підприємств з метою вдосконалення процесу антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи антикризового управління підприємством. В другому розділі проаналізовано антикризове фінансове управління підприємства. В третьому розділі запропоновано заходи і шляхи покращення антикризового фінансового управління підприємством.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	12
1.1. Сутність антикризового фінансового управління підприємством	12
1.2. Концептуальні основи антикризової фінансової стійкості суб'єктів господарювання.....	21
1.3. Методичні підходи щодо виявлення ризиків в антикризовому управлінні	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»	35
2.1. Загальна характеристика НАК «Нафтогаз України»	35
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства.....	41
2.3. Діагностика фінансової кризи на підприємстві.....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	57
3.1. Запровадження антикризової програми як засобу покращення фінансової стійкості підприємства.....	57
3.2. Заходи щодо вдосконалення антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства.....	66
3.3. Застосування системи раннього попередження та реагування на підприємстві.....	75
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	86
ДОДАТКИ	90

НУБІП України

НУБІП України **ВСТУП**

Актуальність теми дослідження. Враховуючи сучасний стан економіки України та соціально-політичного середовища питання впровадження антикризового управління стає все більш актуальним. Кожен суб'єкт господарювання ставить за головну мету діяльності це отримання максимального прибутку та забезпечення довгострокового функціонування, тому для цього необхідно забезпечити регулярну оцінку фінансових показників компанії та впроваджувати програми антикризового управління.

Дана проблематика вивчалась багатьма дослідниками економічних наук. Найбільшого успіху в цьому питанні досягли такі вчені А. Магвійчук, С. Терещенко, У. Бівер, А. Альтман, Р. Ліс. Але більшість праць були актуальними на момент досліджень, так як враховували в своїх моделях та розробках специфіку галузі, національної економіки на ті роки.. Наразі ці моделі потребують деяких коректувань аби отримати об'єктивну оцінку та результат розрахунків.

Метою магістерської роботи є обґрунтування шляхів удосконалення антикризового фінансового управління підприємством.

Для досягнення даної мети були поставлені наступні **завдання**:

розглянути сутність антикризового фінансового управління підприємства;

- з'ясувати концептуальні основи антикризової фінансової стійкості суб'єктів господарювання;

- проаналізувати антикризове фінансове управління НАК "НАФТОГАЗ УКРАЇНИ";

- оцінити фінансовий стан підприємства;

- запропонувати заходи щодо вдосконалення антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес антикризового фінансового управління Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України".

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти антикризового фінансового управління підприємством.

Методи дослідження. Для досягнення мети були застосовані такі методи дослідження: метод аналізу; порівняльний метод для зіставлення отриманих показників фінансового стану за досліджені роки; теоретичне узагальнення – для обґрунтування переліку фінансових показників та факторів, що відображають дійсний стан підприємства.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували офіційні дані зі статистичних державних служб, законодавча база України, наукові роботи зарубіжних і вітчизняних дослідників.

Практична цінність роботи полягає в тому, що пропозиції в роботі можуть бути корисними та цінними для підприємств з метою вдосконалення процесу антикризового фінансового управління підприємством.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність антикризового фінансового управління підприємством

Сучасне трактування і тлумачення такого поняття як антикризове управління не є однозначним.

Наприклад, в одній ситуації цей термін розуміють як управління економічним суб'єктом в період його банкрутства, в другій ситуації – управління компанією в період кризового становища, яке виникло через незадовільні рішення управлінського персоналу, в третій ситуації – управління підприємством в умовах макроекономічної кризи, тобто кризи на рівні національної чи світової економіки.

Варто зазначити, що зарубіжні вчені внесли вагомий вклад у дослідження проблематики антикризового управління, ці напрацьовані концепції необхідно застосовувати у вітчизняній науковій сфері, щоб в подальшому адаптувати в економічні реалії України.

Варто розглянути і провести порівняння визначень вітчизняних і зарубіжних науковців, які займалися дослідженням антикризового управління. Розглядаючи напрацювання А. Градова можна виокремити наступні речі, що антикризове управління це комплекс заходів направлений на [8]:

- аналіз стану мікро- і макросередовища;
- визначення головних місій та цілей підприємства;
- дослідження економічної природи виникнення кризового становища, розробка та запровадження системи попередження про можливе виникнення кризи, яке засноване на постійному скануванні макро- і мікросередовища підприємства.

Е. Уткін трактує термін антикризове управління як сукупність заходів, які направлені на забезпечення захисту від ймовірних кризових ситуацій у

операційній діяльності підприємства, створення сприятливих умов для успішного ведення бізнесу з метою підтримки/розширеного виробництва.

Подібне трактування надавав В.О. Василенко [33]. "антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку".

Л.С. Ситник визначає антикризове управління як систему заходів з управління, які націлені на запровадження інтенсивних методів розвитку компанії за допомогою наявних ресурсів і правильного їх залученні та використанню.

На думку Д. Лігоненко [16], антикризове управління це управління, яке діє на безперервній основі, для швидкого та завчасного виявлення ознак кризового становища, і як наслідок оперативного запровадження комплексу заходів для фінансового оздоровлення підприємства.

Згідно з концепцією М. Мескона [19], антикризове управління розглядається як один з функціональних напрямів управління підприємством, як "процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією". На

відміну від цього визначення, інші автори під цим терміном розуміють комплекс заходів з управління, яке направлене на своєчасне виявлення ознак кризового стану і не беруть до уваги методи антикризового управління на моменті розвитку кризового становища.

У нашому розумінні антикризове управління - це безперервний (перманентний) процес діагностування ознак кризового стану, своєчасна розробка і впровадження антикризової програми нейтралізації негативних наслідків кризи, яка здійснюється протягом усього періоду життєдіяльності економічного суб'єкта господарювання.

Відповідно антикризове управління передбачає:

- комплекс заходів з управління суб'єктом господарювання з метою запобігання кризового стану; фінансове відновлення суб'єкта господарювання з кризового стану.

Головною метою антикризового управління є збереження власних позицій на ринку і фінансового стану та показників підприємства незважаючи на зміни в економічному, політичному середовищі.

Заходи по антикризовому управлінню поділяють на стратегічні й тактичні. Стратегічні передбачають аналіз фінансового стану компанії, формування політики обліку доходів та витрат, ухвалення стратегії розвитку підприємства, надання оцінки поточного становища підприємства, аналіз отриманого прибутку, понесених витрат, формування власних резервів.

В економічній літературі описуються декілька видів антикризового управління, що відображені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Види антикризового управління та їх характеристика

Вид антикризового управління	Його характеристика
Випереджувальний	Розробляються загальні цілі, які формуються на більш високому рівні планування, ніж завдання розробки конкретних заходів. Виступає як інструмент реалізації довгострокових завдань менеджменту, що можуть охоплювати всі підрозділи підприємства. Досліджується невизначеність, покращується безпека господарюючого суб'єкта шляхом збільшення здатності до адаптації.
Реактивний	Чітке і конкретне визначення цілей, планування, впровадження незначної кількості заходів, запропонованих з метою відновлення попереднього, докризового стану. Основними

<p>НУБІП України</p>	<p>формами подолання кризи є забезпечення актуальної платоспроможності, збереження капіталу шляхом вирівнювання доходів і витрат, збереження факторів виробництва.</p>
<p>Активний</p> <p>НУБІП України</p>	<p>Швидко реагує на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і розробляє адекватні до кризи оздоровчі заходи.</p>
<p>Пасивний</p> <p>НУБІП України</p>	<p>Господарюючий суб'єкт завчасно готується до можливих труднощів у майбутньому: увага концентрується на завчасній розробці антикризових заходів, формується кадровий потенціал, спроможний протидіяти кризовим явищам, накопичуються ресурси.</p>
<p>Післякризовий</p> <p>НУБІП України</p>	<p>Надається оцінка післякризового стану, прогнозуються тенденції і можливості розвитку господарюючого суб'єкта, визначаються наявні ресурси щодо становлення і подальшого його розвитку. Впроваджуються програми післякризового становлення і розвитку.</p>

На початку 2000-х років антикризове управління почали досліджувати в двох аспектах.

- перший аспект, як комплекс запобігаючих заходів, направлених на нейтралізацію ознак фінансової кризи за рахунок постійного аналізу сильних і слабких сторін компанії, визначення можливості банкрутства, розробка програми профілактичних заходів;
- другий аспект, як система управління фінансами, зосереджена на ліквідацію наслідків кризи на підприємстві, зокрема реалізація санації чи реструктуризації компанії.

Варто відмітити, що розвиток вітчизняного дослідження антикризового управління може набути значних успіхів, якщо до теоретичної бази додати практичний досвід реалізації антикризового управління, особливості функціонування економіки України, стан конкретної галузі економіки.

Антикризову управління має велике значення у фінансовому управлінні, яке варто розуміти як систему заходів по мобілізації і ефективному використанню наявних фінансових ресурсів компанії.

Враховуючи особливості управління фінансами на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні, можна сформулювати наступне визначення: антикризове фінансове управління — це сукупність принципів і методів розробки та прийняття комплексу спеціальних управлінських рішень, направлених на уникнення та ліквідацію ознак фінансової кризи та її наслідків з метою забезпечення фінансової рівноваги суб'єкта господарювання.

Таким чином, необхідність антикризового управління можна обґрунтувати по ряду причин [16]:

- ознаки кризового становища можна передбачити, а отже уникнути або пом'якшити наслідки;
- в умовах вітчизняної економіки до фінансової кризи необхідно бути готовим;
- за рахунок завчасного діагностування кризи можна контролювати певні кризові процеси.

Антикризове фінансове управління включає такі елементи:

- діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища, аналіз переваг та виробничого, економічного потенціалу підприємства;

- завчасне виявлення причин розвитку кризової ситуації; комплексний аналіз фінансового стану підприємства для встановлення способів фінансового відновлення;

- заходи антикризового фінансового управління і постійний моніторинг за їх виконанням і результатами.

Об'єктом антикризового фінансового управління виступає відновлення фінансових показників підприємства та його фінансової рівноваги. Одним із найкращих шляхів розкриття сутності антикризового управління є його розкриття через його функції. Виокремлюють загальні та специфічні функції управління. До загальних функцій відносять: планування, організацію, облік, контроль, аналіз, регулювання і стимулювання.

Планування визначає ключові цілі і мету управління діяльністю підприємства в умовах фінансової кризи, розробляє задачі і цілі і розкриває їх в методах досягнення.

Варто зауважити, що частиною функції планування є прогнозування, за рахунок якого можна визначити основні сценарії зміни фінансових показників компанії.

Організація зміст функції розкривається у створенні дієвого і узгодженого апарату управління фінансами підприємства, забезпечення ефективної комунікації між підрозділами, які залучені у розробці і впровадженні програми антикризового управління.

Функція обліку направлена на виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передавання даних, які потрібні для подальшого управління.

Контроль як одна із головних функцій, яка забезпечує якісну та кількісну оцінку результатів підприємства, що використовується для подальшого порівняння фактичних і планових показників, їх відхилень. Ця функція є важливою ще за одною причиною. Ефективне здійснювання цієї функції дає об'єктивний зворотній зв'язок щодо ефективності функціонування підприємства, як наслідок компанія може швидко реагувати і приймати правильні рішення для корегування отриманих показників.

Аналіз розкриває економічну результативність здійснення фінансового управління, визначає ймовірні ключові напрямки розвитку підприємства на

поточний і майбутні періоди з точки зору забезпеченості необхідними фінансовими і виробничими ресурсами.

Функція регулювання базується на функції аналізу, так як після здійснення аналізу та визначення відхилень фактичних показників від планових, складається план відновлення фінансових значень підприємства та подальша реалізація комплексу заходів.

Стимулювання представлена як фінансова функція, значення якої полягає у мотивації працівників в своїх результатах, за рахунок чого здійснюється подальший розподіл матеріальних і трудових цінностей залежно від кількості і якості витраченої праці.

Специфічні функції антикризового управління представлені наступним списком:

- передкризовий стан управління фінансами;
- управління в умовах кризового стану;
- здійснення управління з виходу кризового становища;
- врегулювання нестійких ситуацій;
- скорочення понесених витрат і втрачених можливостей;
- оперативне прийняття рішень.

Таким чином, ми бачимо об'єктивну важливість антикризового управління, яка є складовою оперативного, тактичного і стратегічного управління. Суть якого полягає у запровадженні системи вчасного діагностування та ліквідації ознак фінансової кризи.

Відповідно до своєї складності і комплексності антикризове управління підприємством має власні особливості:

1. Оперативність і мобільність у використанні наявних ресурсів, впровадженні змін, проведенні антикризових програм;
2. Реалізація програмно-цільових підходів у технологіях розробки та виконання фінансових рішень;

3. Висока залежність від часу, адже для успішної нейтралізації ознак фінансової кризи необхідно оперативно і своєчасно приймати і реалізовувати рішення;

4. Підвищення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських фінансових рішень і вибору альтернатив поведінки та фінансової діяльності;

5. Орієнтування на антикризовий критерій якості управлінських рішень при їх створенні та впровадженні.

Розробка та реалізація антикризового управління базується на принципах, які допомагають зрозуміти сутність і важливість цієї системи управління. Принципи антикризового фінансового управління - це властивості його побудови, які розділяються на специфічні та системні.

Системні виокремлюють загальні вимоги до ведення антикризового управління і містять такі принципи:

- об'єктивності - визначає врахування природи виникнення та поглиблення кризових явищ;
- комплексності – передбачає розробку і реалізацію управлінських рішень для усіх напрямів діяльності суб'єкта господарювання (операційна, фінансова, інвестиційна);
- відповідності – суть полягає у вивченні та типізації умов функціонування конкретного підприємства - об'єкта антикризового управління;
- контролю передбачає проведення безперервної діагностики (перевірки) впровадження управлінських заходів задля пристосування до внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує суб'єкт господарювання;
- оптимальності – визначає покращення методичного інструментарію дослідження слабких сторін компанії та виявлення ознак банкрутства;

• основної дилки — направлене на пошук і пріоритетизацію вирішення основної проблеми, концентрація уваги до тої діяльності, яка зумовлює виникнення ознак кризи;

- законності — можливість використання правової бази для фінансового відновлення суб'єкта господарювання, а саме реструктуризація та санація;

• ефективності — максимізація використання сильних сторін компанії, мінімізація витрат, ефективне використання наявних фінансових ресурсів.

Специфічні принципи досліджуються окремо від механізму і системи управління. До специфічних принципів в антикризовому фінансовому управлінні відносять:

- завчасне виявлення ознак кризових явищ у функціонуванні підприємства;

• раннє реагування на ознаки кризових явищ, що виникають під час діяльності підприємства;

- застосування інструментів, які передбачені правовою базою про банкрутства, а саме: реструктуризація боргу; проведення санації підприємства для уникнення банкрутства, реалізація постійного контролю за результатами проведених заходів по виведенню підприємства з кризового становища.

Незважаючи на поділ принципів на системні чи специфічні, усі вони спрямовані на попередження та запобігання виникнення банкрутства суб'єкта господарювання.

НУБІП України

1.2. Концептуальні основи антикризової фінансової стійкості суб'єктів господарювання

Так як антикризове управління підприємства направлене на своєчасне попередження кризового явища, то слід дослідити антикризову фінансову стійкість підприємств. Так як антикризове управління це комплексна система, то відповідно вона передбачає виокремлення підсистем, які дають змогу виконати поставлені цілі і завдання, на нашу думку, необхідно обґрунтувати доцільність включення певних підсистем до системи управління антикризовою фінансовою стійкістю суб'єктів економічної діяльності. Таким чином, виникає потреба у формуванні певного переліку складових, що являють собою набір, який є основою управління антикризовою фінансовою стійкістю суб'єктів економічної діяльності.

Отже, ми маємо можливість задати умови, які описують антикризову фінансову стійкість підприємств (рис. 1.1).

Антикризова фінансова стійкість суб'єктів господарювання складається з: створення інформаційної бази та комплексу індикаторів стійкості, проведення діагностики та аналізу, тест-випробування визначення рівня стійкості підприємства до кризових явищ, розробка програми рекомендацій щодо зміни політики розвитку підприємства з метою покращення рівня стійкості.

При цьому варто зазначити, ця система рахується стійкою, якщо при впливі на неї певних дестабілізаційних чинників вона відхиляється від стану рівноваги в межах допустимої норми.

Таким чином, вплив чинників зовнішнього середовища на показники фінансової стійкості підприємства дає змогу стверджувати, що суб'єкти господарювання, з однієї сторони, є самостійною одиницею у виробничій системі, з іншої – складовою фінансової системи країни в цілому.

Формування фундаментальних принципів, які будуть забезпечувати антикризову фінансову стійкість, мають бути адаптовані до поточних економічних явищ в країні.

Антикризова фінансова стійкість підприємства – це широке поняття, що надає інформацію про стан, склад фінансових ресурсів, шляхи їх використання, яка забезпечує можливість компанії погашати поточні та довгострокові зобов'язання та зменшує ймовірність виникнення кризових явищ.

При цьому варто зазначити, ця система рахується стійкою, якщо при впливі на неї певних дестабілізаційних чинників вона відхиляється від стану рівноваги в межах допустимої норми.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

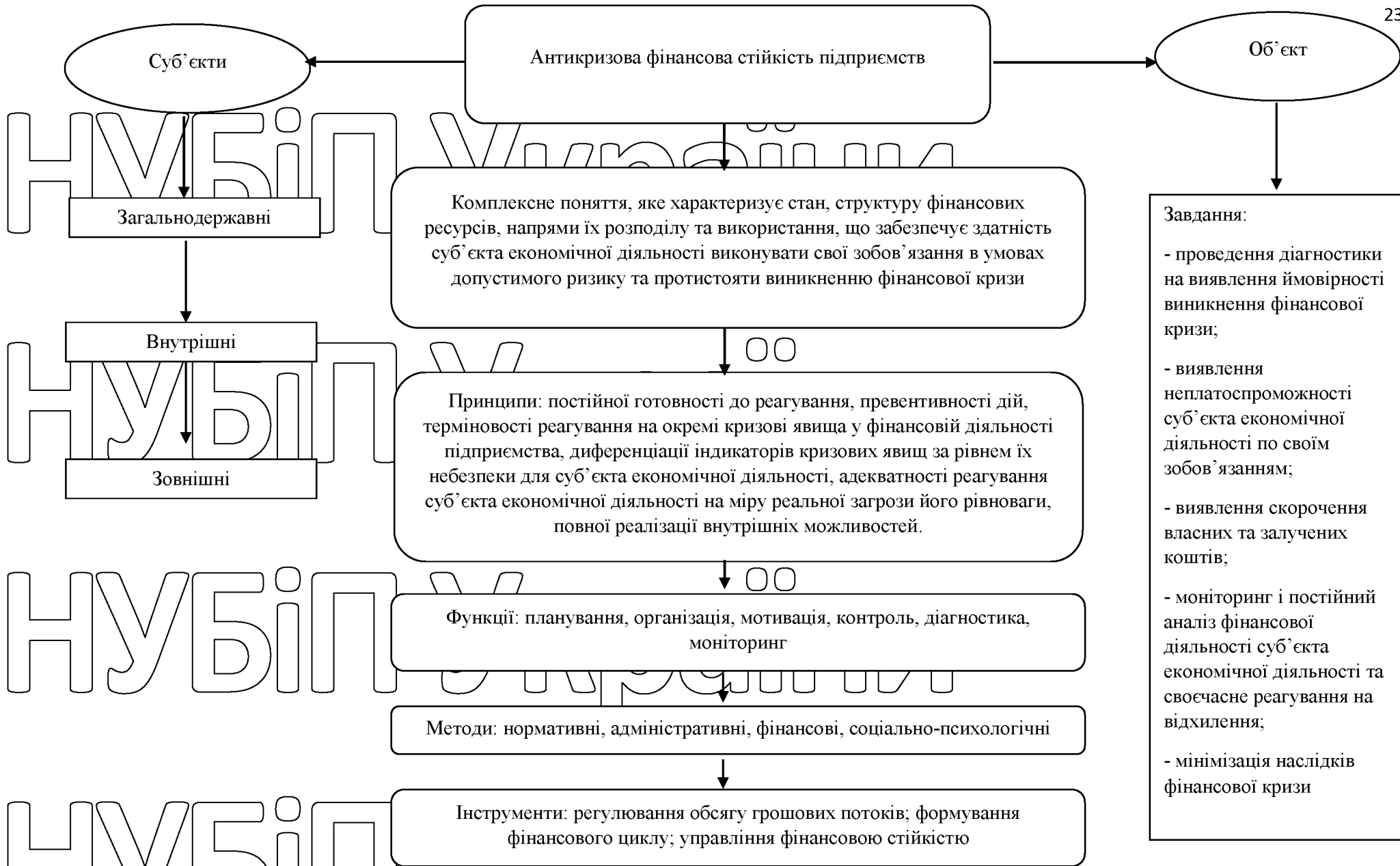


Рис. 1.1 Елементи антикризової фінансової стійкості підприємства

В антикризовій фінансовій стійкості об'єктом вивчення є фінансова діяльність підприємства. В концепції фінансової діяльності підприємства розуміють отримання доходу і визнання витрат. Здійснення витрат відбувається за рахунок наявних фінансових ресурсів у компанії.

Узагальнення результатів фінансової діяльності зазначають у фінансовій звітності – звіт про фінансові результати: доходи, витрати, фінансові результати від операційної діяльності.

Нижче зазначена класифікація суб'єктів, які забезпечують контроль та формують оцінку антикризової фінансової стійкості підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Суб'єкти управління антикризовою фінансовою стійкістю підприємства

Розглянемо функції, які виконують представники внутрішніх суб'єктів управління антикризовою фінансовою стійкістю підприємства.

Фінансові менеджери, кризис-менеджери та менеджери структурних підрозділів здійснюють постійну оцінку антикризової стійкості суб'єкта

господарювання, що направлена на діагностування та ліквідацію негативних наслідків зовнішніх і внутрішніх чинників. Інформація, яка отримується після проведення оцінки, надається ключовому управлінському персоналу компанії з пропозиціями по проведенню певних заходів та отриманню ефекту від цього.

Варто звернути увагу, що функції, які здійснюють зовнішні суб'єкти управління антикризовою фінансовою стійкістю підприємства, необхідно аналізувати з трьох аспектів: організаційний – розробка правил або нормативно-правових актів, яким повинно підпорядковуватися підприємство

впродовж усього періоду функціонування для досягнення фінансової стійкості; захисний – правила, що встановлюються для функціонування підприємств, стабілізаційний – запровадження індикаторів, які надають інформацію про фінансову стійкість підприємства. Вищезазначені функції здійснюються за рахунок завдань, які повинні виконувати суб'єкти управління.

Кабінет Міністрів України відповідно до Закону України «Про Кабінет Міністрів України» забезпечує виконання функцію регулювання, наприклад: здійснює виконання бюджетної, податкової, інвестиційної політики, що безумовно має непрямий вплив на показники фінансової стійкості компаній, створює додаткові підсилюючі умови розвитку компаній, забезпечує проведення заходів з фінансового оздоровлення (санация) підприємств; проведення ефективної політики протекціонізму.

Міністерство фінансів України виконує регулюючі, контролюючі і стабілізуючі функції: забезпечення концентрації фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках соціально-економічного розвитку України; проведення заходів із забезпечення реалізації єдиної державної фінансової, бюджетної, податкової, митної політики, політики у сфері державного внутрішнього фінансового контролю, забезпечує розроблення та впровадження єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку та складення фінансової звітності на підприємствах.

Державна служба статистики України відповідно до Закону України «Про державну статистику» забезпечує функцію забезпечення аналітичною інформацією, розробляє методологію по визначенню ключових соціально-економічних та фінансових показників, які застосовуються у здійсненні прогнозування майбутніх показників діяльності підприємств; встановлення дієвого каналу подачі інформації від суб'єкта господарювання до органів державної влади; перевірка отриманої статистичної інформації на предмет цілісності, надійності та правдивості.

Головною складовою оцінювання антикризової фінансової стійкості підприємства є формування мети цієї оцінки. Ключовою метою даної оцінки є визначення поточного рівня стійкості підприємства до можливих фінансових криз та забезпечення виконання зобов'язань.

Аби досягнути ключової мети необхідно виконувати допоміжні цілі: підвищення показників операційної діяльності, максимізація ефекту від залучених фінансових ресурсів при забезпеченні оптимальної частки власних коштів. Допоміжні цілі розробляються для збереження власних позицій на конкурентному ринку, для виявлення власних сильних сторін, які мають великий потенціал до швидкого розвитку.

У процесі досягнення власної мети антикризова фінансова стійкість суб'єктів економічної діяльності направлена на розв'язання таких завдань як [23]:

проведення перевірки фінансової діяльності суб'єктів економічної діяльності на предмет присутності ознак фінансової кризи та на можливість її виникнення;

- виявлення ознак неплатоспроможності компанії по власним зобов'язанням;
- виявлення зменшення власних коштів для здійснення фінансування операційної діяльності та запозичених ресурсів, які можуть спричинити виникнення кризових явищ;

• спостереження і безперервна оцінка фінансової діяльності підприємства та завчасна відповідь на відхилення;

• ліквідація наслідків кризи.

Для ефективної реалізації антикризового управління фінансовою стійкістю підприємства необхідно дотримуватися наступних базових принципів [22]:

• принцип безперервної готовності до реагування. Відповідно до досліджень рівновага, яка отримується внаслідок антикризового управління є доволі нестійкою у динаміці. Тому постійна готовність реагування на будь-які відхилення від норми або прояви кризових явищ дає можливість зберегти і покращити власні позиції на ринку серед конкурентів;

• принцип запобіжних заходів. Згідно до цього принципу доцільніше здійснювати превентивні заходи, а ніж запроваджувати комплекс заходів щодо ліквідації наслідків кризи, що вже винилка. Для реалізації даного принципу необхідно впроваджувати ранню та постійну діагностику фінансового стану підприємства та завчасна мобілізація ресурсів для ліквідації кризи;

• невідкладне реагування на кризові явища, які виникають під час функціонування підприємства;

• класифікація індикаторів кризових явищ за рівнем їх загрози щодо компанії. Працівники антикризового підрозділу застосовують низку індикаторів для проведення оцінки результатів діагностики фінансового стану суб'єкта господарювання. Ці індикатори фіксують різні аспекти діяльності суб'єктів економічної діяльності, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства неоднозначний. Через це виникає необхідність класифікувати індикатори відповідно до рівня загрози;

• адекватність реагування компаній на рівень дійсної небезпеки для її рівноваги. Використання того чи іншого комплексу заходів і механізмів повинно відповідати реальній небезпеці, що становить рівновазі компанії. В

іншому випадку це може спричинити занадто високі витрати для нейтралізації відносно несуттєвих небезпек, або навпаки не буде досягнуто бажаного результату;

- абсолютне використання усіх наявних внутрішніх можливостей для ліквідації кризового явища на підприємстві. Для досягнення максимального ефекту від використання превентивних заходів щодо уникнення банкрутства при мінімальних витратах необхідно завжди орієнтуватися на власні ресурси і можливості компанії.

Варто наголосити, що системі управління антикризовою фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання властиві такі ж самі функції, що й звичайному управлінню, але кожна з функцій зазнає суттєвих змін:

- планування – це комплекс заходів пов'язаних із формуванням цілей компанії, програм по фінансовій стабілізації, ухвалення стратегій;

- організація – оптимізація структури й обсягу ресурсів, що забезпечують дієве застосування;

- мотивація – система стимулювання і санкцій, що полягає у виникненні зацікавленості усього персоналу у підвищенні продуктивності і результативності функціонування компанії задля найскорішої нейтралізації

наслідків кризи;

- контроль – постійна оцінка і аналіз за отриманими результатами, порівняння їх із поставленими цілями, які направлені на максимізацію ефекту від антикризових заходів.

Практичне виконання функцій управління антикризовою фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання реалізується за рахунок сукупності методів.

Серед методів антикризової фінансової стійкості виокремлюють цілу систему заходів попередньої оцінки фінансової кризи: адміністративні, нормативні, фінансові, соціально-психологічні.

Економічні методи представлені як прийоми і засоби управління, в основі яких лежать економічні закони та принципи, економічні показники.

Адміністративні методи представлені як адміністративними так і юридичними прийомами, що впливають на комунікацію персоналу у процесі виробництва, так як комунікація (взаємини) регулюється правовими нормами: нормативно-правовими актами; політикою компанії; наказами і розпорядженнями; інструкціями; положеннями.

Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини, оскільки звичні форми фінансового стимулювання поступово лишаються свого мотиваційного впливу.

Прикладами цих методів є вивчення соціальних потреб та інтересів персоналу, середовища виробництва, суспільної думки.

Вищезазначені методи необхідно поєднувати та комбінувати для отримання максимального ефекту під час оцінювання антикризової фінансової стійкості підприємства.

Для визначення поточного рівня антикризової фінансової стійкості підприємства застосовують наступні інструменти: аналіз грошових потоків, аналіз фінансових коефіцієнтів, які надають основну інформацію про антикризову фінансову стійкість компанії, аналіз ризиків.

Варто наголосити, що визначення рівня антикризової фінансової стійкості є головним кроком для узгодження ключових напрямків розвитку і антикризового фінансового управління компанії, що мінімізує наслідки деструктивного впливу мінливого зовнішнього середовища та зменшить ймовірність розвитку загроз. Таким чином, виникає необхідність у системній методиці діагностування антикризової фінансової стійкості підприємства з урахуванням її функціональних складових.

Для подальших розрахунків антикризової фінансової стійкості ми обрали такі фінансові коефіцієнти: коефіцієнти ліквідності; коефіцієнти платоспроможності; коефіцієнти ділової активності; коефіцієнти рентабельності.

Наступний крок це визначення нормативних значень для отриманих результатів антикризової фінансової стійкості, ділової активності,

ліквідності, платоспроможності підприємства, рентабельність діяльності підприємства.

Варто зазначити, що для затвердження граничних значень фінансових показників застосовують наступні методи: нормативний метод, який передбачає встановлення граничних меж для фінансових показників на основі нормативів, які ухвалює держава, запозичення досвіду – граничні межі фінансових показників обираються на основі аналізу тих самих показників, але з різних країн, тобто здійснення порівняння та обрання оптимальних граничних меж для показника; експертний метод при якому граничні межі показників розраховуються на основі досліджень, експертних оцінок виходячи з особливостей галузі в якій функціонує суб'єкт господарювання.

1.3. Методичні підходи щодо виявлення ризиків в антикризовому управлінні

Щорічно велика кількість суб'єктів господарювання призупиняють своє функціонування так як не в змозі пристосуватися до швидких змін в економічному, політичному, законодавчому середовищі, створити та реалізувати план стратегію подальшого розвитку, дати оцінку ймовірних ризиків, і як наслідок нейтралізувати їх. Впровадження антикризового управління є однією з головною умовою успішного функціонування компанії у дуже мінливому середовищі.

Беручи до уваги нові тренди у розвитку світових економік та паралельного розвитку нових світових фінансових криз, все більше набуває актуальності розробка та впровадження управлінських рішень в умовах невизначеності, тобто неможливість передбачити подальший стан ринку, ймовірність виникнення нових загроз на підприємстві.

Через непередбачуваність стану ринкового середовища постійно існує можливий ризик прийняття управлінським персоналом рішення, що не відповідає поточним змінам. Також прийняте рішення може бути неправильним через недостатність інформації про поточний стан ринкового

середовища. Тому певна невизначеність залишається навіть при стабільній ситуації на ринку.

Але так як більшість середовищ є динамічними і постійно зазнають змін, то набуває актуальності регулярне прогнозування ситуації зовнішнього середовища. Це робиться з метою завчасного прийняття рішення та залучення необхідних ресурсів для реалізації ухваленої плану рішень. Але такий підхід в прогнозуванні не завжди приносить очікуваний ефект від впроваджених антикризових заходів. Варто зазначити, що невизначеність є не тільки в зовнішньому середовищі, а також у внутрішньому, тобто на рівні самого підприємства. Одним із очевидних прикладів внутрішньої невизначеності є людський фактор (недостатній досвід персоналу, відсутність певної кваліфікації і як наслідок прийняття хибних рішень управлінським персоналом).

Оскільки, функціонування суб'єкта господарювання завжди поєднана із невизначеністю ситуації, що спричиняють розробку та впровадження рішень та заходів в умовах виникнення загроз фінансової кризи, виникає необхідність у дослідженні особливостей діяльності суб'єкта господарювання під час невизначеності. Під невизначеністю розуміється та умова ситуації, під час якої неможливо одержати адекватну інформацію про поточний стан середовища. В таких умовах важливо заздалегідь передбачити ймовірні наслідки прийнятих рішень.

Поняття “ризик” включає в себе багато факторів та чинників, тому варто розглядати його у поєднанні з такими поняттями “невизначеність”, “вірогідність”.

Невіднятою характеристикою будь-якої діяльності є невизначеність і ризик. Діяльність з управління підприємством має ризиковий характер, тому що на це впливає велика кількість факторів, які мають різну природу виникнення (екзогенні та ендогенні фактори впливу). Під ризиковими рішеннями варто розуміти, ті рішення, що ухвалені при невизначеності ситуації.

Системний підхід до дослідження поняття “невизначеність” необхідне по тій причині, що компанії під час власної діяльності можуть залежати від багатьох умов. Дані обмежуючі умови зручно класифікувати за місцем виникнення:

- фінансові;
- виробничо-збутові;
- політичні;
- законодавчі.

Класифікувати неvizначеність можна за різними ознаками, але найбільш зрозумілим і практичним є класифікація на основі вірогідності виникнення події. Тобто виділяють такі види неvizначеності в залежності від ймовірності виникнення події: повна визначеність, часткова (неповна) неvizначеність, цілковита неvizначеність. У ситуації цілковитої неvizначеності підприємство не може передбачити настання певної події, тобто в математичному сенсі прогнозованість близька до нуля. В такому стані компанія не має можливості адекватно і вчасно реагувати на швидкі зміни у зовнішньому середовищі, а отже не може давати прогнози щодо власного фінансового стану в майбутньому, тобто існування компанії в майбутньому ставиться під питанням.

На відміну від вищеприписаного виду неvizначеності існує повна визначеність. При такій ситуації прогнозованість виникнення подій наближається до одиниці. Тобто при таких умовах підприємство може адекватно реагувати на зміни, розробляти альтернативні рішення та заходи по нейтралізації негативних наслідків та прогнозувати високо-ймовірні результати від реалізації програми антикризових заходів.

Причини виникнення ситуацій при яких підприємство перебуває у стані неvizначеності можна поділити на такі групи [2]:

- непередбачуваність процесів у суспільно-політичному та економічному середовищі;

• наявність неповної інформації при проведенні аналізу фінансового стану з метою надання прогнозу виникнення банкрутства;

• вплив людського фактору, тобто рівень професіоналізму і компетентності персоналу, що проводить аналіз фінансового стану та надають рекомендації у розробці управлінських рішень по нейтралізації потенційних наслідків.

В ситуаціях, коли підприємство все довше функціонує в дуже динамічному економічному середовищі, збільшується рівень конкуренції на ринку, антикризове управління здійснюється за такими напрямками:

• для ефективної реалізації програми фінансового відновлення підприємства та проведення попереднього аналізу необхідний великий масив аналітичних даних;

• постійне спостереження за змінами на ринку та порівняння відповідності існуючої прийнятої програми антикризового управління з новими потребами, які виникли внаслідок змін.

Варто зауважити, що навіть під час ухваленого антикризового управління існують чинники виникнення невизначеності, серед таких передумов є:

• некоректно визначений обсяг ресурсів підприємства, які необхідні для розробки і реалізації антикризової програми;

• нечітко визначені завдання та цілі фінансового відновлення підприємства, неправильно проставлені пріоритети у проведенні антикризових заходів;

• неточність проведення оцінки фінансових результатів компанії, визначення позицій підприємства на ринку;

• недостатня кількість даних про ринкове середовище в якому функціонує підприємство, як наслідок формування хибних перспектив подальшого розвитку;

● не своєчасне корегування плану розвитку компанії;
● повна відсутність чи неефективне функціонування системи контролю за фінансовими результатами компанії.

Саме тому програма антикризового управління підприємством повинна розроблятися з урахуванням вище зазначених передумов.

Загалом управлінська діяльність дуже тісно пов'язана з ймовірним ризиком допущення помилок. Насамперед, це зумовлено багатфакторністю об'єкта управління, так як на нього чинять вплив як з зовнішнього середовища, так з внутрішнього. Успіх в мінімізації ймовірності допущення помилок полягає в правильному та своєчасному діагностуванні фінансового стану компанії. Адже при отриманні хибних оцінок стану компанії розробляються та ухвалюються заходи, які не принесуть очікуваного ефекту, а можливо, навіть погіршать поточний фінансовий стан.

Отже, вивчення процесу прийняття рішень в ситуаціях невизначеності стає все більш актуальним.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»

2.1. Загальна характеристика НАК «Нафтогаз України»

Об'єктом дослідження є компанія, яка має ключову роль в паливно-енергетичному секторі економіки НАК Нафтогаз України.

Даний об'єкт є вертикально розгалуженою нафтогазовою компанією, яка виконує пошуково-розвідувальні задачі, проводить роботи з буріння свердловин, створює систему логістики газу та нафти через магістральні нафто- і газопроводи, здійснює переробку газу, забезпечує українські домогосподарства газом, а також підтримує наукове забезпечення паливно-енергетичної галузі. Варто наголосити, що діяльність Нафтогаз не закінчується на внутрішньому ринку, компанія підтримує і проводить на постійній основі роботи в міжнародних проектах, які націлені на пошук і освоєння нових родовищ, підвищення ефективності використання наявних ресурсів (нафти і газу).

Через стратегічну важливість даної компанії власником її є Кабінет Міністрів України.

Компанії Групи Нафтогаз:

- здійснюють повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам;
- здійснюють безперервний транзит газу до європейських споживачів, імпорту газу;
- переробляють газ, нафту та конденсат на п'яти газопереробних заводах (ГПЗ), що входять до складу групи, виробляючи на них скраплений газ, моторні палива та інші типи нафтопродуктів.
- реалізують автомобільні палива через фірмову мережу автозаправних станцій.

Голова правління компанії — Вітренко Юрій Юрійович (з 29 квітня 2021 року).

Групою компаній, які належать до Нафтогаз, забезпечують більше ніж 90% видобутку нафти і газу від загального обсягу видобутку по країні. Так як НАК “Нафтогаз” є найбільшою компанією в енергетичному секторі та регулюється державою, то дане підприємство надає велику кількість робочих місць. Відповідно до даних з сайту Нафтогаз робочий штат даної компанії налічує близько 50 тис. працівників.

Великі грошові обороти, безперервна діяльність з видобутку, переробки, транспортування нафти і газу дає компанії дійсно великі прибутки. В результаті чого Нафтогаз у 2021 році сплатив близько 116 млрд. грн. податків і зборів до державного бюджету. До прикладу за 2020 і 2019 років сума надходжень до бюджету складала 103 і 97 млрд грн відповідно.

Варто розкрити організаційну структуру, а саме дочірні компанії, які входять до групи НАК “Нафтогаз”: ПАТ “Укргазвидобування”, “Укртрансгаз”, “Газ України”, “Укрнафта”, “Укртранснафта”, “Чорноморнафтогаз”, “Укрспецтрансгаз”, ДП “Укрнафтогазкомплект”, “Газ-тепло”, «ВЗП Нафтогаз”, “ЛІКВО”, “Науканафтогаз”.

Отже, ПАТ “Укргазвидобування” є основною компанією, яка займається видобутком природного газу і газового конденсату. До складу компанії входять чотири підприємства з газовидобування, одне підприємство, що здійснює буріння свердловин, а також два газопереробних заводи, що спеціалізуються на управлінні з переробки газу та газового конденсату.

На ПАТ “Укртрансгаз” покладається здійснення транспортування та зберігання всього обсягу природного газу на території нашої держави (за винятком АР Крим), подача його споживачам, здійснення транзитних поставок російського газу до країн Європи, експлуатаційного обслуговування і будівництва об'єктів газотранспортної системи. Склад компанії налічує 18

основних підрозділів, які займаються виробництвом та обслуговуванням, з яких підприємств – це оператори газопроводів високого тиску.

Видобування газу в Україні, млрд. куб. м.



Рис. 2.1. Видобування газу в Україні [13]

Основна діяльність ПАТ “Газ України” – це реалізація природного і скрапленого газу на території України населенню, комунально-побутовим підприємствам, бюджетним організаціям, а також промисловим споживачам, енергогенеруючим компаніям та іншим суб’єктам підприємницької діяльності; координація діяльність підприємств з газопостачання та газифікації, а також організація розвитку та експлуатації розподільних газових мереж.

Головною компанією, яка здійснює видобування нафти є ПАТ “Укрнафта”. До її структури належать:

- виробничі і обслуговуючі підрозділи;
- підрозділи, що займаються бурінням скважин;
- нафтогазовидобувні управління;
- підрозділи, що займаються газопереробкою.

Основною діяльністю ПАТ “Укртранснафта” є забезпечення постачання нафти до заводів, які займають нафтопереробкою. Також дана компанія забезпечує експорт нафти до країн Східної Європи.

ПАТ “Укрспецтрансгаз” займається наданням послуг з транспортування зрідженого газу до споживачів як в Україні, так і за межами країни.

ДП “Укрнатогазкомплект” забезпечує усі виробничі компанії групи Нафтогаз необхідними комплектуючими та обладнанням. Надає послуги сервісного обслуговування машин та обладнання.

ДП “ВЗП Нафтогаз” займається продажем скрапленого газу, шукає покупці, займається супроводженням виконання угод.

Аварійно-рятувальну діяльність проводить ДП “ЛКВО”. Дане підприємство займається створенням та подальшою реалізацією інженерно-ремонтних робіт та заходів, що спрямовані на ліквідацію нафтогазових аварій.

ДП “Науканафтогаз” забезпечує науковий розвиток паливно-енергетичної галузі. До структури даного підприємства входять дані філії: метрологічний центр, український науково-дослідний інститут природних газів.

Відповідно до вище розкритої структурної організації групи Нафтогаз можна розкрити основну мету діяльності:

- ініціювати та забезпечувати організаційну і технічну перебудову паливно-енергетичного сектору;
- покращення енергетичної безпеки країни;
- забезпечити ефективне функціонування та розвиток нафтогазового комплексу;
- максимізація ефекту від використання ресурсів та сировини або забезпечувати збільшення отримання газу та нафти;
- постійне отримання прибутку.

Предметом діяльності НАК є:

- 1) добування нафтогазової сировини;
- 2) транспортування і доставка скрапленого газу;

3) формування та використання транзитних систем постачання нафти і газу;

4) мобілізація та використання фінансових ресурсів для здійснення інвестиційних проектів, створити та оптимізувати систему взаємодії і комунікації між дочірніми компаніями;

5) формування та впровадження єдиного плану розвитку групи Нафтогаз;

6) забезпечення дієвого контролю за діяльністю компаній, що входять в групу Нафтогаз. Дотримання виконання законодавчої бази країни, яка має вплив політику компанії щодо охорони праці, пожежна безпека, екологічна безпека;

7) проведення геологорозвідувальних заходів,

8) приймання активної участі в міжнародних проектах з енергетичної сфери;

9) освоєння та запровадження нових технологій з розвідування, видобування та переробки сировини;

10) створення повноцінного виробничого циклу та транспортування газу та нафтопродуктів до споживачів;

11) створення та реалізація комплексу заходів, які націлені на екологічну безпеку;

Варто зазначити, що до 2014 року НАК "Нафтогаз" була збитковою і на регулярній основі отримувала кошти з бюджету для забезпечення власної діяльності. Але в наступні роки дана компанія почала поступово отримувати більший доходи та перестала фінансуватися державним бюджетом. До прикладу для забезпечення діяльності Нафтогаз за 2014 рік було профінансовано з бюджету 91 млрд. грн., але вже у 2019 році групою компаній було сплачено податків і зборів на суму 97 млрд. грн.

В результаті аналізу аудиторського звіту від компанії Deloitte було з'ясовано, що за 2018 рік НАК "Нафтогаз-України" досягла фінансового результату в якості чистого прибутку на суму 13 млрд. грн.

Але, цікавим позитивним індикатором, є те, що підприємство за період з 2018, по 2021 рік мала лише в 2020 році збиток. Варто зазначити, що цей збиток був отриманий внаслідок нестабільної ситуації на рівні вищого керівництва, так як в 2020 році було звільнено з посади виконавчого директора Юрія Вітренко.

Видобуток газу в Україні в розрізі підприємств за 2020



Рис. 2.2. Видобуток газу в Україні в розрізі підприємств за 2020 р. [13]

У 2000-2012 роках Україна не могла перекрити свої потреби в газі тільки за рахунок власного видобутку. Наприклад, у 2000-му «Нафтогаз» та інші компанії добули 18,1 млрд кубів газу, а загальний обсяг споживання становив 73,4 млрд куб – 37,6 млрд для промисловості і 27,5 млрд для населення. Імпортувала Україна в тому році 59,3 млрд кубометрів блакитного палива.



Рис. 2/3. Видобуток газу в Україні в розрізі підприємств за 2021 р. [13]

За останні роки підприємство активно приймає участь на міжнародному ринку у нафтогазовій галузі з різними країнами: Азербайджан, ОАЕ, США, Казахстан, Єгипет.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

Акціонерне товариство "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" (НАК "Нафтогаз України") — найбільша за часткою у ВВП компанія України, провідне підприємство паливно-енергетичного комплексу країни. Засновником та єдиним акціонером компанії є держава.

До Групи Нафтогаз входять НАК "Нафтогаз України" та низка інших юридичних осіб, інформацію щодо фінансового стану, результатів діяльності та руху грошових коштів яких НАК "Нафтогаз України" включає до консолідованої річної фінансової звітності; юридичних осіб, єдиним засновником (акціонером, учасником) яких є НАК "Нафтогаз України"; юридичних осіб, контрольний пакет акцій яких належить НАК "Нафтогаз України".

За 2020 рік компанія отримала збиток у 19 мільярдів гривень внаслідок низького попиту та цін на газ, у 2019 році компанія отримала 2,6 млрд прибутку. Як зазначив фінансовий директор Пітер ван Дріл, значний вплив

на показники 2020-го року мали борги газбутових компаній, що після скасування ПСО (покладених спеціальних обов'язків) заборгували «Нафтогазу» понад 20 мільярдів гривень. Так, протермінованими залишаються платежі за частину поставок до 31 липня 2020 року на умовах ПСО (яке скасували з 1 серпня 2020 року). Це стало причиною нарахування резервів сумнівних боргів у сумі 23,2 млрд грн за 2020 рік та вплинуло на прибутковість та рух грошових коштів від операційної діяльності. Крім того, 11 мільярдів гривень «Нафтогазу» заборгували теплові компанії.

Таблиця 2.1

Оцінка майнового стану НАК «Нафтогаз України»

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
1. Коеф. зносу основних засобів	0,35	0,58	0,63
2. Частка об. вироб. фондів в оборотних активах	0,36	0,42	0,17
3. Част. осн. засобів в активах	0,001	0,001	0,001
4. Коеф. мобільності активів	0,81	0,53	0,39
5. Коефіцієнт оновлення основних засобів	-0,11	0,02	0,008
6. Коефіцієнт вибуття осн. засобів	0,32	0,59	0,63

Коефіцієнт зносу основних засобів за 2019 - 2021 роки поступово зростає, причиною цього стало різке збільшення зносу основних засобів майже у два рази (ймовірно за 2020 та 2021 роки не було проведено суттєвих поліпшень, модернізацій чи закупівель нового обладнання). Збільшення показника свідчить про наростання процесів зносу необоротних виробничих активів.

Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах вказує на ту частину оборотних активів, що знаходяться у виробничій сфері. Висока частка може свідчити або про неефективну політику управління виробничим процесом, зокрема формуванням виробничих запасів, або про ефективну

політику управління іншими необоротними активами (збутом, розрахунками), що дозволяє спрямовувати більшість фінансових ресурсів у виробничу сферу. У даному підприємстві це значення зменшилося у 2 рази. Відбулося це за рахунок скорочення вартості запасів (з 83 млрд. грн. у 2019 році до 22 млрд. грн. у 2021 році).

Частка основних засобів в активах розраховується як співвідношення поточної вартості основних засобів компанії і суми активів. Значення показника демонструє, яку частку фінансових коштів компанії відволікають основні засоби. Дане значення перебуває на критично низькому рівні, але це

пояснюється тим, що основна доля необоротних активів у фінансовій звітності представлена довгостроковими фінансовими інвестиціями. НАК “Нафтогаз України” здійснює інвестиції у дочірні підприємства, які безпосередньо займаються промисловою діяльністю (видобування нафти та газу, транзит у країни Східної та Центральної Європи, нафтопереробна діяльність).

Коефіцієнт мобільності активів розраховується як співвідношення оборотних і необоротних активів. Мобільність означає здатність активів переходити з однієї форми в іншу. Значення цього показника за досліджувані

роки поступово зменшувалося, ймовірно причиною є суттєве скорочення грошей та їх еквівалентів, які зберігаються в банку, а також різке зменшення запасів (майже у 4 рази у порівнянні з 2019 роком). Так як НАК “Нафтогаз

України” здійснює інвестиції у дочірні підприємства, то показник мобільності активів для цієї промислової компанії перебуває на відносно високому рівні, як для такої галузі.

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду. Цей показник за три

роки перейшов з від’ємного значення в позитивне, але є дуже низьким. Серед причин може бути те, що основні інвестиції йдуть у дочірні компанії, а також

ці вкладення передбачають оновлення основних засобів, що належать компаніям Групи Нафтогаз України.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частка основних засобів, що були до початку звітного періоду, вибула за звітний період через знос. Так як коефіцієнт вибуття більше коефіцієнта оновлення, то має місце скорочення відтворення основних фондів. Саме значення цього коефіцієнта є високим і говорить про низьким термін служби елементів основних фондів.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності НАК “Нафтогаз України”

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
1. коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	0,35	0,26	0,40
2. коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,46	0,35	0,51
3. коефіцієнт оборотн. дебіторської заборгованості	2,64	2,19	2,88
4. коефіцієнт оборотн. кредиторської заборгованості	2,17	2,03	3,50
5. коеф. оборотн. матеріально-виробничих запасів	1,78	1,71	5,59
6. тривалість обороту деб. заборгованості, днів	138,26	166,67	126,74
7. тривалість об. кред. заборгован., днів	168,20	179,80	104,29
8. тривалість обороту матеріально-виробничих запасів, днів	205,05	213,45	65,30
9. тривалість операційного	343,31	380,12	192,04

циклу, днів			
10. тривалість	175,11	200,32	87,75
фінансового			
циклу, днів			

Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт ресурсовіддачі, коефіцієнт трансформації) показує кількість оборотів активів за період, скільки чистої виручки отримано на одиницю коштів, інвестованих в активи; нормативного значення немає, але чим більший показник, тим краще. Даний показник перебуває майже на одному рівні.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє ефективність використання капіталу підприємства. Цей коефіцієнт також немає нормативних значень, але вважається, що чим більше значення, тим краще. У випадку Нафтогаз України, це значення перебуває на одному рівні і суттєво не змінювалося.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості це один із показників розрахунку ділової активності підприємства, який показує рівень ефективності управління заборгованістю дебіторів. Дані значення майже не зазнали змін, що говорить про те, що політика з управління дебіторською заборгованістю не змінилась. Серед факторів впливу варто зазначити, що так як це велика національна компанія з енергетичного сектору, то список дебіторів з якими співпрацює Нафтогаз зазвичай не змінюється, так як це забезпечує стабільність бізнес функціонування. Основою дебіторської заборгованості складає поставка газу споживачам. Головними споживачами газу є регіональні газопостачальні підприємства, теплогенеруючі підприємства, населення.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє скільки разів компанія погасила свої зобов'язання перед кредитором.

Значення коефіцієнта перебуває на достатньо високому рівні, але має тенденцію до підвищення значень. Зміна коефіцієнта зумовлена значним

погашенням кредиторської заборгованості за отримані товари, роботи та послуги.

Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів вказує на ефективність користування запасами, кількість оборотів, що здійснюють запаси за рік. У 2019 і 2020 роках цей коефіцієнт перебував на низькому значенні, але у 2021 році це значення збільшилося у 3 рази за рахунок зменшення запасів.

Таблиця 2.3

Показники оцінки ліквідності НАК “Нафтогаз України”

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
1. коеф. поточної ліквідності	2,90	3,54	2,22
2. коеф. швидкої ліквідності	1,84	2,05	1,83
3. коеф. абсолютної ліквідності	0,96	0,85	0,36
4. Чистий оборотний капітал	150,107,293	101,641,994	69,968,258

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за допомогою оборотних активів.

Тобто скільки грошових одиниць поточних активів приходить на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань. За досліджуванні роки можна спостерігати незначне зменшення цього показника. Головною причиною цієї зміни є зменшення обсягів грошей та їх еквівалентів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє здатність виконання поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних активів. Тобто скільки грошових одиниць високоліквідних активів приходить на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань. З 2019 по 2021 роки цей коефіцієнт знаходиться на одному рівні та в межах нормативного значення. Цей коефіцієнт є важливим індикатором для компанії, так як компанія працює на умовах попередньої поставки газу, то розміри дебіторської заборгованості доволі значні. У випадку непогашення покупцями заборгованості у Нафтогаз

буде достатня сума ліквідних активів для забезпечення власної поточної діяльності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність компанії негайно погасити поточне зобов'язання. Нормативним значенням є 0,1 - 0,2. Так як коефіцієнт має тенденцію до зниження, то це говорить про те, що компанія оптимізувала політику управління фінансовими ресурсами. А вже у 2019 році значення перевищувало нормативне майже у 5 разів.

Чистий оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. За усі три роки цей показник має додатне значення, але помітно зменшується за рахунок скорочення грошових коштів та їх еквівалентів, та відносній сталості поточних зобов'язань.

Таблиця 2.4

Показники оцінки фінансової стійкості та стабільності НАК “Нафтогаз України”

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
1. величина власних оборотних коштів	103,135,844	47,255,300	29,161,719
2. коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,27	0,15	0,08
3. коефіцієнт забезп. власн. об. коштів запасами	1,24	0,79	1,32
4. коефіцієнт фінансової незалежності	0,75	0,77	0,78
5. коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,33	0,30	0,28
6. коефіцієнт фінансової стабільності	3,06	3,33	3,62
7. фінансовий леверидж	0,12	0,17	0,11

Величина власних оборотних коштів демонструє, яка сума оборотних активів доступна підприємству для виконання операційної діяльності. Отримані результати свідчать про те, у компанії зменшується сума власних оборотних коштів. Це спричинено різким скороченням грошей та їх еквівалентів і збереженні обсягів короткострокової заборгованості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частка власного капіталу може бути вкладена в оборотні засоби, а яка частка може бути спрямована у фінансування необоротних активів. Коефіцієнт помітно зменшився з 0,27 до 0,08. Але при нормативному значення 0,1, можна сказати, що компанії варто звернути увагу на результати 2021 року.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів демонструє, яка частка виробничих запасів підприємства забезпечується за рахунок довгострокових коштів. Нормативним значення є 0,5 і вище. Дані значення коефіцієнт відповідають нормативному значенню.

Коефіцієнт фінансової незалежності є одним із найголовніших коефіцієнтів на який потрібно звернути особливу увагу при аналізі фінансової стійкості компанії. Так як демонструє ту частину власних активів, яку підприємство може фінансувати за допомогою власного капіталу.

Нормативним значення є 0,4 – 0,6. За досліджуванні роки значення коефіцієнта не змінилося, що говорить про ефективні заходи компанії, щодо забезпечення власних коштів.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів показує структуру пасиву балансу. Верхньою межею нормативного значення вважається 1, тобто рівність власного капіталу і позикових коштів. За останні роки, це значення майже не змінилося, що є хорошим свідченням того, що власні кошти підприємства переважають над залученими.

Коефіцієнт фінансової стабільності демонструє наскільки компанія може відповідати за свої зобов'язання за рахунок власних коштів. Нормативне значення перебуває від 0,67 до 1,5. Показники коефіцієнта за останні роки тільки збільшуються і у два рази перебільшуються верхню межу

нормативного діапазону. Це свідчення того, що Нафтогаз має додаткові резерви для збільшення ефективності діяльності.

Фінансовий леверидж один із показників аналізу фінансової стійкості, що розраховується як відношення довгострокових залучених коштів до власного капіталу. Нормативний діапазон значень цього показника знаходиться в межах від 0 до 1. В даному випадку цей показник не змінився за три роки і перебуває близько до 0,1.

Таблиця 2.5

Показники оцінки рентабельності НАК “Нафтогаз України”

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
1. Коефіцієнт рент. активів	0,10	-0,04	0,03
2. Коефіцієнт рент. продажу	0,28	-0,15	0,08
3. Коефіцієнт рент. основної діяльності	0,21	-0,01	0,13
4. Коефіцієнт рент. власного капіталу	0,13	-0,05	0,04
5. Період окупності власного капіталу	7,74	19,43	25,66
6. Коефіцієнт рент. основного капіталу	0,16	-0,07	0,04

Коефіцієнт рентабельності активів демонструє дієвість використання активів підприємства для отримання прибутку. Отримані значення коефіцієнта говорять про те, що прибуток компанії не є стабільним, з року в рік він змінюється, так у 2019 році компанія мала збиток у 18 млрд. грн., але у 2021 році отримала 13 млрд. грн прибутку. Однією із причин є те, що з періоду 2020 по початок 2021 року були значні зміни у керівництві.

Коефіцієнт рентабельності продажу має вагомє значення, адже показує, яку суму прибутку від операційної діяльності отримує компанія з кожної гривні реалізованого товару. Але з цього коефіцієнта можна проаналізувати лише Коефіцієнт рентабельності активів демонструє дієвість використання активів підприємства для отримання прибутку. Отримані значення свідчать

про те, що коефіцієнт зростає з роками, але повільно і має досить низьке значення.

Коефіцієнт рентабельності продажу має вагомє значення, так як демонструє, скільки грошових одиниць прибутку від звичайної (операційної) діяльності отримує підприємство з кожної грошової одиниці проданого товару. З даного коефіцієнта не можна проаналізувати ефективність фінансової та інвестиційної діяльності. З отриманих значень можна побачити, що прибуток не є стабільним, лише у 2019 році значення було наближеним до нормативного (> 0.3), але у наступні роки усе різко змінилося через отриманий збиток в 2019 році.

Коефіцієнт рентабельності основної діяльності показує скільки грошових одиниць чистого прибутку отримує компанія з отриманого чистого доходу. Дане значення перебуває на дуже низькому рівні, а у 2019 році набуло від'ємного значення.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує, яку суму прибутку отримано при використанні власного капіталу. Значення цього коефіцієнта особливо цікавить власників компанії. На жаль, значення коефіцієнта так само зменшується за досліджувані роки.

Період окупності власного капіталу є також важливим показником для власників компанії, тому що показує який термін необхідний для окупності вкладеного власного капіталу. Даний період збільшився з 5 до 13 років. Це звичайно не є привабливим для потенційних інвесторів.

В результаті проведеного аналізу фінансового стану ЦАК "Нафтогаз України" можна виокремити такі ключові показники.

За останні три досліджувані роки коефіцієнт зносу основних засобів зріс, що говорить про те, що компанії варто переглянути політику обліку і переоцінки основного фонду компанії.

Коефіцієнт мобільності активів також погіршився, основними факторами, що вплинули негативно це скорочення обсягів грошей та їх еквівалентів та зменшення запасів.

Серед хороших ознак варто зазначити, що управлінський менеджмент докладав значних зусиль аби підтримувати показники ділової активності. Так за три роки помітно покращилися коефіцієнти оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості в середньому на 20-25%. Тобто компанія переглянула політику обліку і управління заборгованістю. В свою чергу це покращило показники тривалості операційного і фінансового циклу, компанія тим самим скоротила період від закупівлі або видобутку ресурсів до поставки продукції і отримання коштів за це.

Щодо показників ліквідності і платоспроможності, то компанія суттєво скоротила обсяги високоліквідних активів (гроші та їх еквіваленти) майже у 4 рази, показник абсолютної ліквідності відповідно зменшився, але перебуває в нормативних межах. Тому немає підстав сумніватися в тому, що НАК “Нафтогаз України” може виконувати короткострокові зобов’язання.

Щодо показників фінансової стійкості, то варто відмітити коефіцієнт фінансової незалежності. За досліджувані роки показник перебував трохи вище нормативних меж. З даних результатів можна зробити висновок, що компанія не намагається залучати кошти у надмірних обсягах, зберігаючи більш консервативну позицію по відношенню частки між власними та залученими коштами.

2.3. Діагностика фінансової кризи на підприємстві

В умовах дуже нестабільного середовища для суб’єкта господарювання постає питання у розробці і реалізації системи по розрахунку ймовірності настання фінансової кризи.

Головне завдання діагностики – це визначення та обрання тих способів та методів за рахунок яких буде проводитися відновлення діяльності об’єкта, що досліджується.

Мета діагностики це надання повної і достовірної інформації про поточний стан досліджуваного підприємства, подальше здійснення планування показників. Завдяки діагностуванню з’являється можливість

формувати нову або корегувати наявну політику, стратегію по розвитку компанії.

Дискримінантний аналіз є найголовнішим інструментом та методом системи раннього попередження і прогнозування банкрутства.

Дискримінантний аналіз передбачає використання сукупність методів математичної статистики, щоб виконати класифікацію досліджуваних одиниць (тобто суб'єктів господарювання). Після цього формується метрична шкала на основі багатьох фінансових показників досліджуваних підприємств, одна частина з яких знаходиться на стадії фінансової кризи, інша частина продовжує свою звичайну діяльність.

Існує велика кількість моделей визначення ймовірності настання банкрутства, але не всі вони адаптовані для дослідження українських підприємств. Тому розглянемо наступні моделі для дослідження НАК "Нафтогаз".

Використаємо економічно-математичну модель, що дає повний аналіз фінансового стану підприємства. Ця модель характеризує рівень життєздатності суб'єкта господарювання:

$$K_{ж} = K_{п.л} + 2,5 K_{а.л.} + 2,86 K_{м.в.к.} + 2,0 K_{м.в.п.} + 3,33 K_{р.пр}$$

(2.1)
 $K_{п.л}$ – коефіцієнт поточної ліквідності, демонструє здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за допомогою оборотних активів, нормативне значення (1 – 2);

$K_{аб.л.}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє здатність компанії негайно погасити поточні зобов'язання. Дорівнює відношення грошових коштів до поточних зобов'язання, нормативне значення (0,02 – 0,04);

$K_{м.в.к.}$ – коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частка власного капіталу може бути вкладена в оборотні засоби, а яка частка може бути спрямована у фінансування необоротних активів, нормативне значення 0,35;

К м.в.п. – коефіцієнт майна виробничого призначення демонструє частку майна виробничого призначення у загальній вартості всіх засобів підприємства, нормативне значення (0,5). Розраховується як відношення суми необоротних активів і виробничих запасів до суми активів;

К р.пр. – коефіцієнт рентабельності продажу дорівнює відношенню прибутку від продажу до собівартості. Показує, яку суму прибутку від операційної діяльності отримує компанія з кожної гривні реалізованого товару.

Таблиця 2.6

Шкала визначення рівня життєздатності

Коефіцієнт життєздатності	Рівень життєздатності
5,0 – вище	Високий
4,99 – 4,16	Середній
4,15 – 2,26	Низький
2,25 – нижче	Дуже низький

З вище зазначеної таблиці можна побачити нормативні межі та відповідний рівень життєздатності. Серед усіх моделей визначення банкрутства, що розглянуті в даній роботі, модель життєздатності має доволі значну кількість груп фінансового стану підприємства, а саме високий, середній, низький та дуже низький. Даний поділ надає більшу точність в отриманих результатах.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників для визначення рівня життєздатності НАК

“Нафтогаз України” за 2019-2021 рр.

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	2.90	3.54	2.22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.96	0.85	0.36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,27	0,15	0,08
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0.71	0,80	0.77

Коефіцієнт рентабельності продажу	0,28	-0,15	0,08
Коефіцієнт життєздатності	8,42	7,19	5,16

Коефіцієнт Бівера

$$КБ = \frac{ЧП - А}{ДЗ + ПЗ} \quad (2.2)$$

де КБ – коефіцієнт Бівера

ЧП – чистий прибуток

А – амортизація

ДЗ – довгострокові зобов'язання

ПЗ – поточні зобов'язання

Таблиця 2.8

Система показників діагностики банкрутства НАК “Нафтогаз України” по У.Біверу

Показник	Роки			Значення показників		
	2019	2020	2021	Сприятливо	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,40	-0,19	0,13	0,4 – 0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів, %	10	-4	3	6 – 8	4	-22
Фінансовий леверидж, %	0,12	0,17	0,11	< 37	< 50	< 80
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами	1,24	0,79	1,32	0,4	< 0,3	< 0,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,90	3,54	2,22	< 3,2	< 2	< 1

Варто зазначити, якщо протягом 2 років коефіцієнт Бівера становить менше 0,2, то це є ознакою незадовільної політики з формування структури балансу. Така політика призводить до того, що компанія працює в борг і коефіцієнт забезпечення власними засобами становитиме менше ніж 0,1.

Матвійчуком запропоновано таку модель оцінки:

$$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7 \quad (2.4)$$

X_1 – відношення оборотних активів до необоротних активів;

X_2 – відношення чистого доходу від реалізації до поточних зобов'язань;

X_3 – відношення чистого доходу від реалізації до власного капіталу;

X_4 – відношення балансу до чистого доходу від реалізації;

X_5 – відношення різниці оборотних активів та поточних зобов'язань до оборотних активів;

X_6 – відношення суми довгострокових та поточних зобов'язань до балансу;

X_7 – відношення власного капіталу до суми довгострокових та поточних зобов'язань.

Таблиця 2.9
Розрахунок коефіцієнтів моделі Матвійчука для "Нафтогаз" за 2019 – 2021 рр.

Коефіцієнти	Роки		
	2019	2020	2021
X_1	0,81	0,52	0,39
X_2	2,25	3,03	2,96
X_3	0,46	0,38	0,47
X_4	2,86	3,37	2,66
X_5	0,65	0,71	0,54
X_6	0,24	0,23	0,21
X_7	3,05	3,33	3,61
Z	2,74	3,11	3,31

В залежності від отриманого результативного значення показник відноситься до однієї з таких груп: якщо після проведення аналізу фінансового стану компанії отримано показник $Z > 1,104$, то це демонструє хороший фінансовий стан підприємства і низький рівень ймовірності виникнення кризових явищ. Відповідно чим більше значення, тим краще фінансовий стан підприємства. Якщо отриманий результативний показник

становить $Z \leq 1,104$, то з'являється ймовірність настання кризового стану на підприємстві.

Серед переваг даної моделі варто зазначити про вищу точність оцінки ймовірності банкрутства у порівнянні з іншими зарубіжними моделями. Але

серед недоліків варто наголосити, що здійснюється поділ тільки на дві групи фінансового стану досліджуваного суб'єкта господарювання. На практиці це

є суттєвим недоліком, так як надає менше інформації про реальний стан компанії.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА І ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Запровадження антикризової програми як засобу покращення

фінансової стійкості підприємства

Процес виходу компанії із фінансової кризи має проходити системно та послідовно, учасники цього процесу повинні правильно організувати заходи та скоординувати дії між собою. Розуміння та дотримання цих аксіоматичних принципів зумовлює необхідність розробки основних документів, якими керівництво буде керуватися в процесі антикризового управління підприємством. Коли підприємство опиняється у фінансовій кризі, для ефективного виходу за мінімальних наслідків необхідно розробляти та впроваджувати антикризову програму і план антикризових заходів.

Антикризова програма – це внутрішньокорпоративний документ, який містить систематизовану інформацію щодо списку заходів, які будуть здійснюватися в рамках однієї компанії, вказуються послідовність заходів, орієнтовний календар їх виконання, засоби та ресурси, що необхідні для проведення. Мета даної програми – вихід компанії з фінансової кризи.

Однією з головних вимог до антикризової програми це те, що вона повинна бути комплексною і розроблятися з урахуванням особливостей підприємства, яке перебуває в кризовому стані. В окремих випадках можуть створюватися програми для окремих відділів або функціональних служб компанії.

Будь-яка антикризова програма створюється на основі результатів аналізу фінансового стану компанії, оцінки ймовірності банкрутства, аналізу можливостей підприємства.

Важливість антикризової програми в межах антикризового управління розглянути на рисунку 3.1.

Необхідно скоординувати зміст антикризової програми з ключовим управлінським персоналом, так певні заходи з фінансового оздоровлення підприємства можуть впливати на власників, не відповідаючи довгостроковим цілям компанії.

Для ефективної реалізації та отримання максимального ефекту антикризова програма та її заходи повинні відповідати таким вимогам:

- надання системного вирішення проблем фінансового відновлення суб'єкта господарювання;

- програма повинна цілком підпорядковуватися і відповідати довгостроковим цілям компанії;

- створювати інвестиційну зацікавленість у потенційних кредиторів і забезпечувати постійний потік залучених коштів по відношенню до компанії;

- формувати цілі, які можна виміряти (кількісно) і контролювати за поточним статусом виконання;

- мати рішення, що нейтралізують реальні проблеми і потенційні загрози фінансової кризи;

- формулювати ключові завдання для структурних підрозділів компанії;

- прогнозувати наслідки і результати запропонованих процедур, скласти графік їх виконання.

Розробка антикризової програми є надзвичайно важливим і клопітким процесом у проведенні фінансового оздоровлення підприємства. Необхідно виважено вибрати саме ті антикризові заходи, яка забезпечать максимальний ефект при мінімальному залученні ресурсів.

Велика кількість вітчизняних науковців надають такі рекомендації при виборі тих чи інших антикризових заходів:

- обирати заходи відповідно до рівня наявної кризи на підприємстві;

- послідовне використання інвестиційних методів відповідно до їх часового впровадження (оперативні, довгострокові інвестиційні методи);

– розподіл санаційних методів відповідно до кількісних показників загрози фінансової кризи.

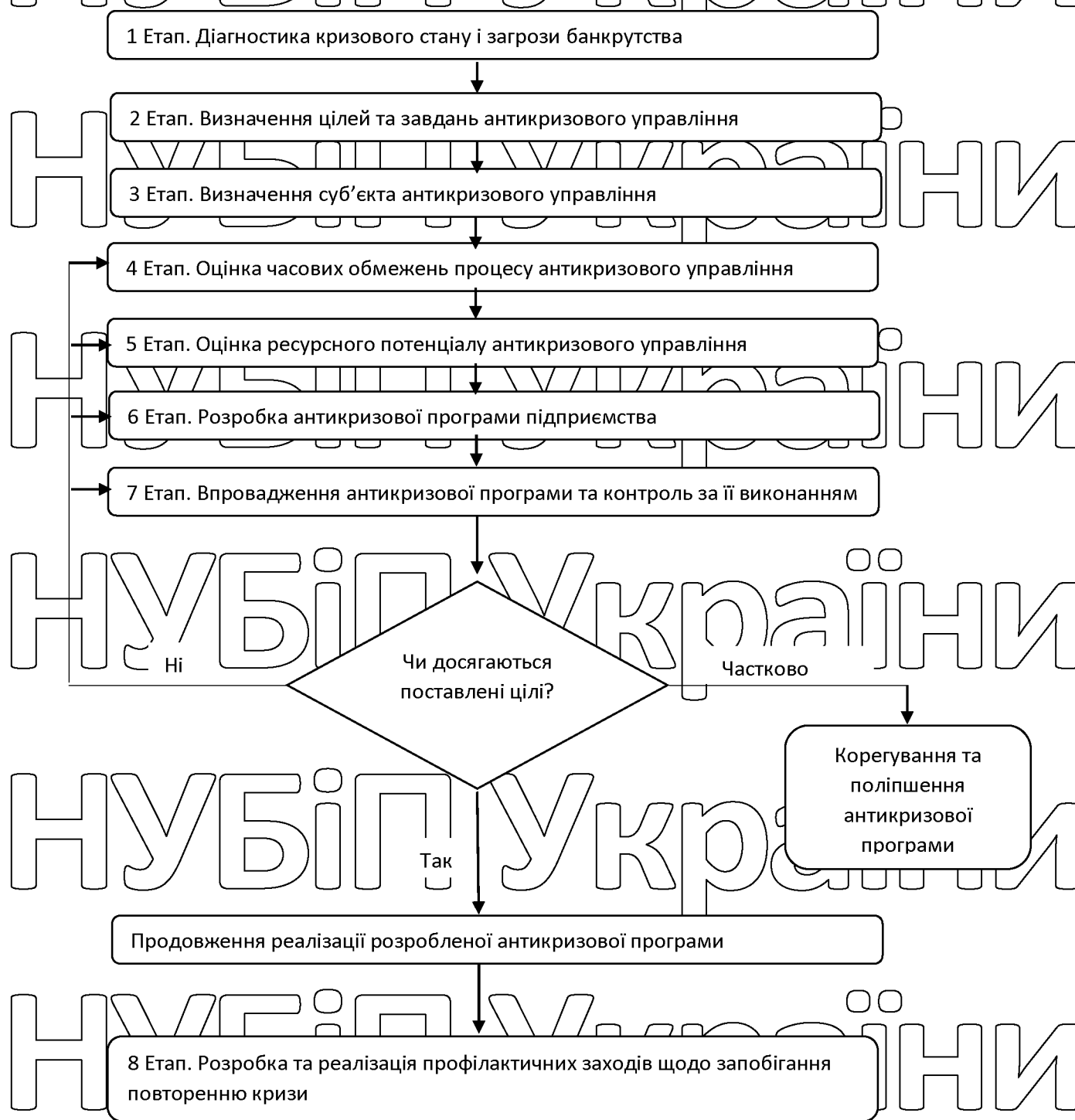


Рисунок 3.1. Концептуальна модель процесу антикризового управління

підприємством

Виходячи з вищезазначених вимог структура антикризової програми повинна мати такий вигляд.

Перший етап характеризується загальним описом причини виникнення фінансової кризи та проблем, що виникають внаслідок цієї кризи.

Другий етап передбачає встановлення цільових параметрів, які будуть слугувати індикаторами фінансового стану підприємства під час кризи. Ці параметри будуть відігравати важливу роль у відстеженні і проведенні аналізу реалізації антикризової програми і досягнення цілей.

Третім етапом є чітке окреслення часових та ресурсних лімітів по реалізації антикризової програми.

Четвертий етап – список заходів, які плануються здійснюватися в рамках компанії, вказуються послідовність заходів, орієнтовний календар їх виконання, засоби та ресурси, що необхідні для проведення.

П'ятим етапом є створення та планування бюджету витрат на впровадження антикризової програми.

Шостий етап це план по фінансовій діяльності компанії, що охоплює період впровадження антикризової програми, також це план дій по обслуговуванню та погашенню зобов'язань, план руху грошових коштів.

Сьомим етапом є створення форм та способів контролю за впровадженням програми зі сторони зацікавлених сторін, а саме власників, ключового управлінського персоналу, кредиторів, державні органи.

Створення та розробка антикризової програми до таких вимог надає можливість подальшого впровадження вузько спеціалізованих документів, наприклад плани по санації, відновлення фінансового стану компанії.

Через складність і різноманіття причин виникнення криз немає єдиного розробленого плану, який здатний виводити кожне підприємство з кризи.

Послідовність заходів та їх часова тривалість встановлюється на кожному етапі фінансового відновлення встановлюється індивідуально.

У зарубіжних наукових працях, зокрема професора Лондонської школи бізнесу С. Слеттера, на основі глибокого дослідження практики перетворення

компанії звертається особлива увага на потребі індивідуального вибору антикризових процедур залежно від:

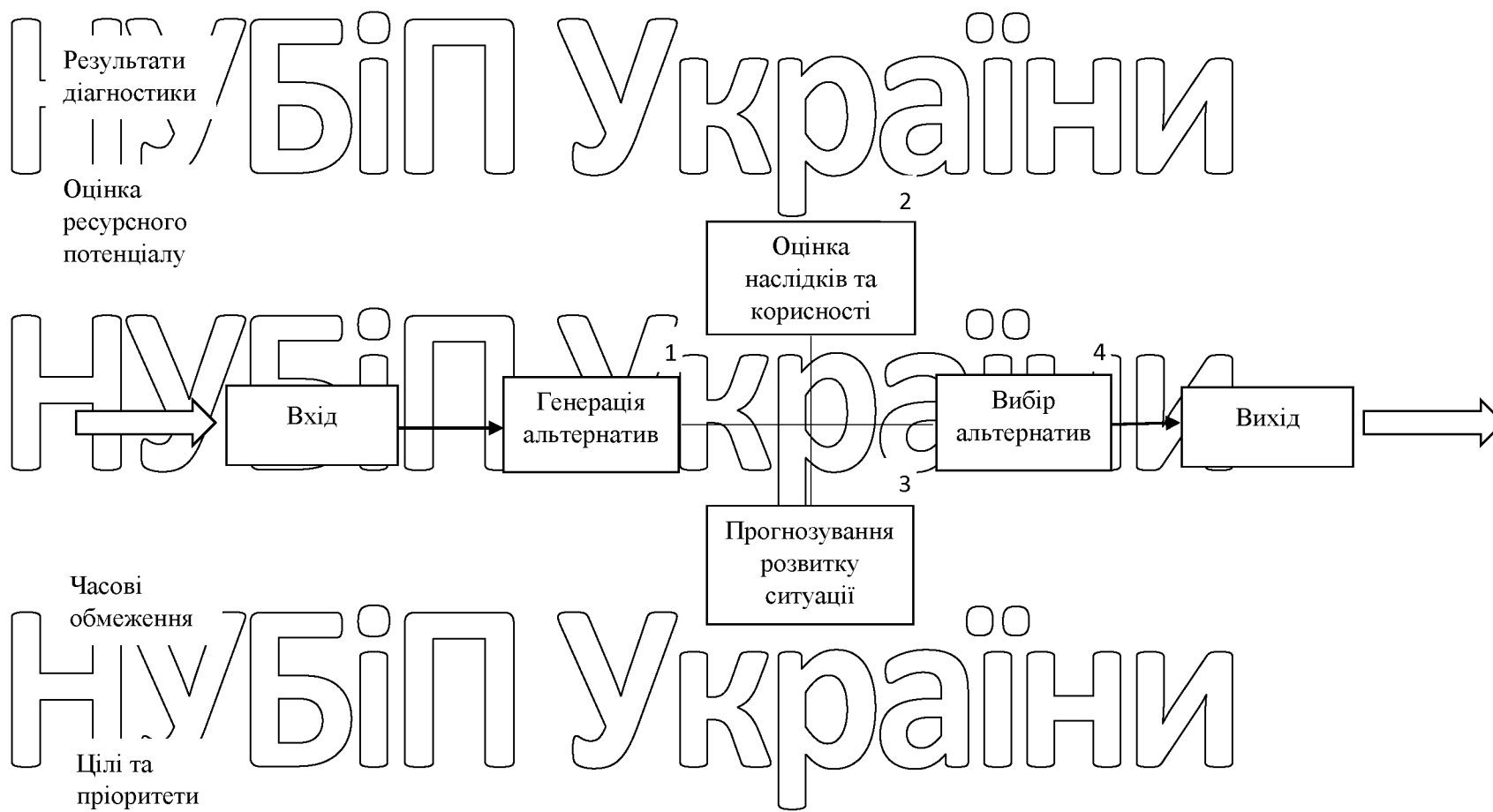
- причин виникнення фінансової кризи;
- рівня складності кризи;
- відношення акціонерів та зацікавлених осіб;
- галузевих особливостей, в якому функціонує дане підприємство;
- складу та структури витрат компанії.

Отже, антикризова програма суб'єкта господарювання повинна розглядатися як затверджений документ, в якому зафіксовані узгоджені процедури та заходи по фінансовому оздоровленню підприємства, одночасно з тим принципи по розробці програми мають ґрунтуватися на наукових дослідженнях.

Проте процес прийняття рішень має внутрішній характер та становить собою сукупність поступових дій, які не піддаються моніторингу, у теорії прийняття рішень підтверджено необхідність виконання процесів або комплексу робіт, які типові для процесу прийняття будь-якого рішення. Це створює можливості для формування структурної схеми гіпотетичної системи розробки програми антикризового управління та з'ясувати природу зв'язків між основними комплексами робіт, яка мають бути виконані.

Блоки 1-3 (створення суб'єктивного представлення про призначення завдання, що вимагає повного вирішення, аналіз наслідків кожного альтернативного варіанту вирішення, передбачення умов, які обґрунтовують ймовірні наслідки) характеризується як підготовчий комплекс робіт, блок 4 (обрання альтернативи) визначається прийняттям фінального рішення. Декомпозиція завдання формування програми антикризового управління дає змогу визначити, що певні комплекси (блоки) робіт можуть проводитися різними методами. Блоки 1-3 варто проводити із залученням спеціалістів.

Блок 4 здійснюється безпосередньо особою, що приймає рішення (ОПР), яка несе відповідальність за якість прийнятого рішення, але за методичної допомоги спеціалістів.



Рисунок

3.2.

Концептуальна

схема

прийняття

рішення

щодо

змісту

антикризової

програми

В той самий момент, розробка антикризової програми суб'єкта господарювання варто досліджувати як ймовірне, динамічне, комплексне завдання. Розуміння структури поставленої задачі, яка потребує повного вирішення, є головною умовою прийняття майбутнього рішення.

Головними елементами задачі розробки антикризової програми є:

- множина альтернатив A ;
- множина гіпотез H ;
- множина наслідків W .

Множина альтернатив $A = (a_1, a_2, a_3, \dots, a_n)$ предсталається повним переліком ймовірних альтернатив вирішення задачі. Фундаментальною умовою задачі прийняття рішення це безпосередня наявність альтернатив, різних варіантів, у випадку якщо альтернативи відсутні, а отже вибір як такий відсутній, а отже відсутнє завдання, яке повинно бути вирішене.

Множина гіпотез $H = (h_1, h_2, h_3, \dots, h_n)$ визначає сукупність суджень про становище внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, який визначається наслідками затвердженого рішення. Дане припущення має непросту структуру, характеризується множиною подій, кожна з подій має ймовірність виникнення.

Множина наслідків $W = (w_1, w_2, w_3, \dots, w_n)$ представлена певною функцією, яка визначена на декартовому просторі таким чином, що характеризує можливі наслідки прийняття альтернативи A_i в умовах виконання гіпотези H_m .

Формування множин вимагає реалізації попереднього вивчення та створення певних передумов постановки задачі:

- становище, що створилося на підприємстві;
- проблеми, які необхідно вирішити – S_0 ;
- встановлені часові ліміти, які обмежують час для ухвалення антикризових заходів та одержання ефекту від їх проведення – T ;

– ресурсні ліміти, тобто підприємство має обмежений обсяг ресурсів, які вона може залучити та використати для реалізації антикризових заходів, що були затверджені керівництвом – R.

Вибір з множини альтернатив має бути підпорядкований певним цілям (Ц), здійснюватися за певними критеріями вибору найкращого рішення (К), враховувати корисність (ефективність) реалізації можливих альтернатив (Y) та відповідати функції задоволення особи, що приймає рішення (f).

У формалізованому вигляді задача формування антикризової програми може мати вигляд:

ЗПР $\langle S_0, T, R | A, H, W, H, f, Y, K \rangle$

Відомі нам множини знаходяться по ліву сторону від вертикальної риски, множини, які необхідно визначити знаходяться з правої сторони.

Процес створення складових задачі формування антикризової програми за природою є ефективним процесом. Вагому роль у процесі його реалізації відіграють професійні навички експерта, який забезпечує цей процес. Саме тому це визначає об'єктивну необхідність і важливість особистого фактора при прийнятті рішень.

Отже, процес управління із створення антикризової програми – це планомірна діяльність, що передбачає визначення необхідних антикризових заходів, які забезпечують виконання мети антикризового управління, оптимальне використання наявних матеріальних, фінансових і часових ресурсів суб'єкта господарювання.

Для отримання максимального ефекту від реалізації антикризових заходів необхідно, щоб антикризова програма має підпорядковуватися таким принципам.

Перший принцип гарантування виконання поставлених цілей антикризового управління, що полягає у відповідності заходів, які входять до антикризового портфеля підприємства, затвердженим цілям антикризового управління підприємством.

Другий принцип зосередження уваги і зусиль на проблемах, що вимагають обов'язкового вирішення. Так як через брак необхідного досвіду керівництво може концентрувати свою увагу на зовнішніх ознаках прояву цих проблем. Згідно цього принципу затвердження заходів з антикризового управління до антикризової програми має ґрунтуватися на виявлені наявних проблем та подальшого усуненні.

Третій принцип забезпечення відповідності антикризової програми до ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання. Тобто при виборі та впровадженні антикризової програми основна увага зосереджується на наявні та готові до залучення ресурси компанії.

Четвертий принцип забезпечення відповідності антикризових заходів до часових лімітів. Під часовими лімітами варто розуміти той час, який передбачається нормативно-правовими актами з банкрутства, для введення в дію антикризових заходів.

П'ятий принцип аргументованого рішення щодо затвердженого списку антикризових заходів, які будуть входити до антикризової програми. Аргументоване рішення варто розуміти як детальне дослідження усіх можливих альтернативних заходів по нейтралізації кризи та її наслідків, визначення головних елементів задачі, можливих наслідків при прийнятті тих чи інших управлінських рішень.

Шостий принцип багатоваріантності. Дотримання відповідності до цього принципу передбачає розгляд та затвердження немалої кількості альтернатив. Необхідність в створенні великої кількості альтернатив зумовлена обранням найкращих варіантів заходів, які оцінюються по очікуваному позитивному ефекту та обсягу необхідних ресурсів; зміна середовища, в якому функціонує підприємство, внаслідок чого виникає доцільність завчасного створення альтернативних варіантів для змін, які є передбачувані та непередбачувані; ймовірно не запровадженню затверджених заходів через брак ресурсів або часу, що зумовлює необхідність у використанні альтернативних варіантів.

Сьомий принцип професійності. За яким обґрунтовується необхідність та доцільність залучення групи експертів до проектування, розробки антикризової програми, основних та альтернативних заходів.

Восьмий принцип колективності, згідно якого використання саме групи експертів приносить більшу результативність та максимізує ефект від запровадження заходів.

Дев'ятий принцип отримання максимального ефекту від запроваджених антикризових заходів. Відповідно до цього принципу передбачається надання вищого пріоритету тим заходам, що приносять найбільший ефект (наприклад, прибутковість) при залученні одиниці витрат (витрати пов'язані із розробкою і реалізацією).

Десятий принцип оптимізації співвідношення між очікуваним позитивним ефектом заходу до ймовірного ризику під час реалізації, що зумовлює необхідність диверсифікації ризиків в межах антикризової програми для того щоб вчасно реагувати при отриманні неочікуваних результатів від проведених заходів.

3.2. Заходи щодо вдосконалення антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства

Під час визначення необхідності антикризового управління розкривається головна мета антикризових заходів – фінансовий стан компанії в майбутньому, який можна змінити у порівнянні із показниками теперішнього фінансового стану.

Враховуючи багатоваріантність кризових явищ та багатограність їх прояву, виникає можливість реалізації різних заходів та методів для покращення показників фінансового стану та нейтралізації кризи на підприємстві. Внаслідок цього з'являється потреба в класифікації методів (табл. 3.1 та табл. 3.2).

Класифікація тактичних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Методи, що відносяться до першої групи (табл. 3.1) направлені на оперативне поліпшення та стабілізацію фінансових показників суб'єкта господарювання, тобто нейтралізація наслідків фінансової кризи. Але у більшості ситуацій дані методи не усувають головну причину виникнення кризи – непродуктивність управлінської системи. Так як для цього необхідно впроваджувати заходи довгострокової дії. Таким чином ми можемо стверджувати, що для поліпшення якісних параметрів діяльності суб'єкта господарювання необхідно використовувати стратегічні методи (табл. 3.2).

Особливістю впровадження стратегічних методів є те, що результат підприємство отримує через певний проміжок часу. Так як в процесу застосування даних методів змінюється концепція бізнесу, якісні параметри діяльності, покращуються показники конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості на ринку.

Таблиця 3.2
Класифікація стратегічних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Рейнжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнеспроцесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості

Злиття	продукції, підвищення ефективності виробництва об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

Створення та ухвалення управлінських рішень узгоджується з метою антикризових заходів – недопущення або ліквідація наслідків кризи у компанії.

Якщо основною ціллю антикризового управління є ліквідація наслідків кризи, то рішення управлінського персоналу узгоджуються в межах плану формування ресурсів підприємства, фінансової підтримки пришвидшеного зростання, фінансового гарантування безперервного зростання, забезпечення фінансової безпеки підприємства, узгодження інвестиційних проєктів, окупність яких відповідає темпам розвитку ринкового середовища; управління кредиторською та дебіторською заборгованістю; лімітування збільшення обсягів поточних пасивів у порівнянні із непоточними, тобто довгостроковими; максимізація результатів показників операційної діяльності; забезпечення зростання частки власних коштів серед поточних активів; забезпечення показників платоспроможності в межах нормативних значень за рахунок моніторингу за розрахунковими операціями покупців; покращення структури виробничих витрат; регулярний перегляд політики з управління фінансовими ресурсами підприємства; створення резервних фондів накопичення; вибір таких методів оновлення виробничих фондів, які

здатні адаптуватися до змін; зменшення обсягів витрат, які беруться з отриманого прибутку; покращення політики з використання активів та формування оптимальної структури; формування політики з диверсифікації контрагентів (постачальників); зростання показників інтенсивності з використання ресурсів підприємства; перегляд цінової політики; перегляд і подальше ухвалення рішення з реструктуризації поточних кредитів у довгострокові зобов'язання.

Проведення діагностики фінансового стану суб'єкта господарювання є одним із ключових напрямів, який допомагає формувати та реалізовувати антикризове фінансове управління підприємством.

Діагностика – це процес розгорнутого та детального аналізу проблем, для швидкого виявлення першопричин, які мають прямий вплив на них, підготовки необхідної аналітичної інформації для прийняття рішень.

Діагностика фінансового стану компанії поділяється на два види:

- експрес-діагностику,
- фундаментальну діагностику.

Дані види діагностики відрізняються між собою в залежності від поставлених цілей та деталізації проведення оцінки.

Експрес-діагностика виступає вихідним етапом фінансової діагностики, тому що цей процес починається з оцінки фундаментальних показників та закінчується формуванням висновків щодо ознак фінансової кризи. Метою експрес-діагностики є:

1. Отримання попередніх результатів оцінки фінансових показників в розрізі певних періодів (місяців, кварталів, років).
2. Сформування висновків щодо тенденцій зміни фінансових показників, які надають загальне бачення про виникнення симптомів кризи.
3. Проведення підсумків щодо загального рівня фінансової стійкості підприємства та його фінансового стану.

Такий вид оперативної діагностики є надзвичайно важливим. На мою думку, його варто впроваджувати і удосконалювати в НАК “Нафтогаз України”. Безумовною перевагою є швидкість виконання даної процедури, не потребує залучення великого обсягу фінансових, матеріальних, часових ресурсів надання оперативної інформації управлінському персоналу, можливість впровадження корегувань в програму антикризового управління підприємством. Але для впровадження експрес-діагностики необхідно налагодити систему збору і обліку інформації, створення фінансових форм звітності. При автоматизації даних процесів для підприємства стане можливим проведення діагностики на регулярній і постійній основі аби завчасно виявляти ознаки фінансової кризи.

Вхідною інформацією для даного виду діагностики є інформація, яка збирається і систематизується із зовнішнього та внутрішнього середовища в якому функціонує суб’єкт господарювання, але варто мати на увазі, що для визначення тенденцій важливо накопичувати інформацію минулих звітних періодів. Для отримання достовірних і релевантних результатів діагностики необхідно, щоб вхідна інформація відповідала таким вимогам як: повнота, актуальність, репрезентативність, детальність, значущість. Результатом даного підходу є аналітичний звіт для подальшого прийняття управлінського рішення. Зі свого боку, прийняті та впроваджені управлінські рішення впливають на підприємство, внаслідок чого змінюється певна вхідна інформація із внутрішнього середовища компанії, яка в подальшому буде використовуватися для наступної експрес-діагностики фінансового стану. Тобто ми дійшли висновку, що вищезазначені елементи діагностики перебувають у постійному взаємозв’язку, тим самим створюють замкнений цикл діагностики фінансового стану суб’єкта господарювання.

Варто зазначити, що антикризове фінансове управління ґрунтується на отриманих результатах фінансової діагностики, так як діагностика є ключовою функцією антикризового фінансового управління підприємством.

За цієї причини варто першим пріоритетом вирішувати питання вибору виду і методу проведення діагностики.

Основою для формування стратегії діяльності компанії від планової стратегії до адаптивної та ефективної реакції на зміни зовнішніх та внутрішніх умов є діагностика, а експрес-діагностика надає можливість завчасно виявляти ознаки кризових явищ у компанії, як наслідок компанія має більше часу у своєму розпорядженні аби запровадити заходи по ліквідації кризи.

Відповідно до проведених розрахунків показників фінансового стану підприємства у розділі 2, ми можемо виділити ті показники результативні значення яких не перебувають в нормативних межах та надати рекомендації для їх покращення.

Коефіцієнт мобільності активів за досліджуванні роки поступово зменшувався, хоча перебував в нижніх нормативних межах. Причиною послугувало різке зменшення в оборотних активах запасів (майже вдвічі) та грошей та їх еквівалентів (майже втричі). Але варто зазначити, що даний об'єкт дослідження входить важкої промисловості, тому через специфіку галузі дане значення не може досягати верхніх меж нормативних значень або перевершувати його. Для оптимізації даного коефіцієнта варто почати низку робіт з поліпшення структури активів, які впливають на результативне значення. Серед низки робіт маєтєся на увазі провести інспекцію по виявленню незадіяних основних засобів та здійснити їх введення або реалізацію (тобто отримання додаткових коштів внаслідок продажу), переглянути рентабельність діючих довгострокових інвестицій, провести аналіз низькорентабельних інвестиційних проектів, сформувавши програму з поліпшення показників ефективності інвестицій.

Коефіцієнт оборотності активів за результатами розрахунків збільшився несуттєво, але даний коефіцієнт немає чітких нормативних меж, і тому чи більше значення, тим краще. Для отримання більших результатів варто почати з перегляду політики дебіторської заборгованості та

покращення процесу управління дебіторською заборгованістю, так як відповідно до фінансової звітності дана стаття фінансової звітності збільшилася на 35 млн. грн., що свідчить про низьку оборотність

дебіторської заборгованості, а отже збільшується шанс неповернення грошей зі сторони покупців. Також це приводить до того, що компанія повинна

нараховувати резерви на випадок непогашення даної заборгованості, що несе за собою зменшення ефективності використання власних коштів, так як їх потрібно залучити на формування додаткових резервів. Вирішення проблеми

по зниженню періоду погашення дебіторської заборгованості матиме

позитивний вплив на зменшення періоду операційного циклу та покращить ділову активність Нафтогаз.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за останні роки зріс з 2 до 3,5, що означає Нафтогаз почав ефективніше проводити

управління кредиторською заборгованістю. Для того, щоб підтримувати

поступове зростання даного коефіцієнта необхідно контролювати процес закупівель та їх подальшої оплати, потрібна достатня коштів на банківському рахунку та слідкувати за обсягами дебіторської заборгованості. Якщо

дебіторська заборгованість буде вчасно погашатися та в повній мірі, то

компанія матиме додаткові кошти для розрахунків по кредиторській заборгованості.

Покращення вищезазначених показників ділової активності скоротить тривалість фінансового циклу. Як наслідок ділова активність НАК "Нафтогаз

України" досягне вищих показників.

Розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності за останні роки показало, що компанія мала надлишки грошових коштів та неефективно веде

політику з управління коштами. Для вирішення даної проблеми необхідно

проводити фінансування виробничої діяльності компанії, збільшити вклади в

інвестиційну діяльність.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу При низькому значенні показника необхідно працювати в напрямку збільшення частки власних

ресурсів. Це дозволить збільшити суму власних оборотних коштів, що призведе до збільшення значення показника.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

3.3. Застосування системи раннього попередження та реагування на підприємстві

Система раннього попередження та реагування – це специфічна система, яка інформує управлінський персонал про ймовірні ризики виникнення загроз як з внутрішнього так і з зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Дана система постійно розвивається, тому для підтримки власної актуальності в було введено такі структурні складові як стратегічний і оперативний контролінг [33].

Система раннього попередження і реагування (СРПР) ідентифікує та оцінює отриману інформацію про невідомі обставини, які несуть в собі потенційні непередбачувані витрати. Ключовим завданням системи реагування є своєчасна ідентифікація ознак кризового стану в компанії, а саме прогнозування ймовірної неплатоспроможності. З іншої сторони, при правильному використанні системи та її результатів можна виокремлювати додаткові шанси для підприємства. Для створення ефективної та дієвої системи з управління ризиками використовують концепційні основи системи раннього попередження та реагування.

Формування та реалізація СРПР включає такий перелік етапів:

1. Затвердження сфер спостереження – встановлення об'єктів внутрішньої і зовнішньої діагностики. Під сферами внутрішньої діагностики розуміють виробничо-збутова, фінансова, організацій. Зовнішня діагностика охоплює більш глобальні сфери, що містять великий масив даних, характеризуються динамічністю та потребують аналізу значної кількості факторів (ринковий аналіз, аналіз макросередовища країни, аналіз законодавчого середовища в якому перебуває підприємство).

2. Затвердження індикаторів раннього попередження, які надають найкращий обсяг інформації для формування оцінки про можливі загрози.

3. Калькулювання граничних меж для індикаторів і визначення адекватних інтервалів їх зміни. В процесі цього етапу розраховується допустима різниця між фактичною отриманою виручкою від реалізації та

виручкою від реалізації, яка відповідає точці безбитковості; результативні значення показників продуктивності праці, які підтримують конкурентні позиції компанії; значення фінансових показників, які забезпечують платоспроможність підприємства.

4. Визначення реальних аналітичних завдань для аналітичних центрів.

Наприклад, SWOT-аналіз, проведення бенчмаркінгу, проведення аналізу прогнозування настання банкрутства.

5. Створення інформаційних каналів, які забезпечуватимуть надання оперативної інформації від його джерела до управлінського персоналу. Це надає керівництву додатковий час для реагування і запровадження відповідних антикризових заходів, як наслідок економить час та фінансові ресурси.

6. Класифікація отриманих аналітичних результатів та формування рекомендації щодо покращення сильних сторін і ліквідація слабких.

Одним із етапів складання та впровадження даної системи є формування SWOT-аналізу. Для цілей покращення системи інформування управлінського персоналу пропонуємо розроблену нами матрицю SWOT для НАК “Нафтогаз України”.

Таблиця 3.3

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значний обсяг власного капіталу 2. Здійснення стратегічного планування 3. Володіння високотехнологічним устаткуванням для видобутку газу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність значної диверсифікації діяльності, так як усі компанії групи функціонують в паливно-енергетичному секторі
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільно високий попит на газ і нафту 2. Отримання додаткових фінансових коштів від міжнародних партнерів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна та соціально-політична нестабільність 2. Постійне підвищення цін на високотехнологічне обладнання, яке використовується у виробництві 3. Значні коливання цін на енергоресурси

В наукових роботах визначають дві підсистеми СРІП: система, яка зосереджується на показниках господарської діяльності суб'єкта господарювання, та система, яка концентрується на моніторингу показників зовнішнього середовища. Ключовим завданням дослідження зовнішньої системи є завчасне виявлення ймовірних загроз, які можуть з'явитися зі сторони конкурентних компаній, державних органів влади або інших суб'єктів ринкового середовища [33]. Внутрішньо орієнтована підсистема СРІП зорієнтована на виявлення загроз або навпаки додаткових шансів, які

виникають на рівні мікросередовища, тобто на рівні суб'єкта господарювання. За весь час розвитку виокремлюють три покоління внутрішньої підсистеми: перше покоління було спрямоване на виявлення наслідків загроз, що вже сталися, тобто це була недосконала система, що вже давала оцінку наслідкам, які вже сталися; друге – на виявлення характерних симптомів кризових загроз; третє – на ідентифікацію першопричин.

Однією із найважливіх та ключових задач в процесі створення СРІП, є ухвалення індикаторів раннього попередження та реагування, визначення нормативних меж для кожного з індикатора. У наукових працях виокремлюють такі групи індикаторів:

- загальноекономічні – індикатори, які сигналізують про зміни в розвитку економіки, для цього аналізують результати економічних та соціальних статистичних органів;
- політичні індикатори – надають інформацію про стан та зміни в законодавчій базі, які мають потенційний вплив на економіку (зміни податкових ставок, впровадження нових податків та зборів);
- технологічні індикатори – сповіщують компанію про виникнення нових товарів і послуг, способів збуту на ринку;
- внутрішні індикатори – сукупність показників, що формуються на принципах управлінського обліку та звітності;

ринкові індикатори – дозволяють суб'єкту господарювання дізнатися про тенденції на ринках, на яких функціонує.

соціальні індикатори – надають інформацію про мінімальну заробітню плату в країні, середню вартість робочої сили у сфері діяльності підприємства, демографічний стан в країні.

Для внутрішніх індикаторів ЄСІР обирається той список показників, які відповідають фінансовому стану компанії. У галузі фінансового контролінгу серед внутрішніх індикаторів вирізняють показник Free Cash-flow. Цей показник є результатом руху грошових коштів під проведення операційної та інвестиційної діяльності та повідомляє про поточні проблеми в галузі виробництва товарів і його подальшого збуту, управління поточними активами тощо.

В сучасній науково-економічній літературі досліджено вагому кількість моделей прогнозування банкрутства. Одна частина з цих моделей має фундаментальний підхід, решта – виключно технічний характер вирішення завдання з прогнозування банкрутства. Тим не менш, вони мають єдину мету – це створення актуальних та ефективних методів орієнтованих на нейтралізацію негативних наслідків фінансових криз, що виникли в компанії.

Фундаментальний підхід вимагає збір, систематизація та аналіз інформації про компанію на основі зовнішніх та внутрішніх джерел. Інформація, яка отримана із зовнішніх джерел надає можливість проаналізувати актуальний стан ринку та тенденції розвитку галузі, в якому функціонує компанія. В залежності від отриманої інформації від зовнішніх та внутрішніх джерел, створюються прогнози і планування фінансових результатів суб'єкта господарювання на наступні роки.

Отже, аналіз платоспроможності та прогнозування ймовірності настання банкрутства за допомогою фундаментального підходу здійснюється за рахунок планування та бюджетування.

Технічний підхід передбачає збір та оцінку отриманих даних звітності за минулі роки (статті фінансових форм звітності).

Система раннього попередження та прогнозування банкрутства має інструменти, що представлені рядом показників – в тому числі синтетичних, інтегральних. До методів відносяться: дискримінантний аналіз, п'ятифакторна і двофакторна моделі Альтмана, коефіцієнт Бівера, модель Спрінгейта, Cash-Flow та відношення Cash-Flow до заборгованості, темп зростання власного капіталу, коефіцієнт втрати або відновлення платоспроможності, що надають змогу прослідкувати зміни фінансового стану підприємства.

Одним із перших, хто почав розробляти дискримінантну функцію, яка була орієнтована на оцінку ймовірності банкрутства українських суб'єктів господарювання, зробив вітчизняний дослідник в сфері антикризового фінансового управління О.О. Терещенко. Сутність розробленої моделі полягає у визначенні інтегрального показника фінансового стану для підприємств різних видів галузей.

За моделлю Терещенко нормативне значення складає 2. Відповідно чим менше отримане значення від нормативного, тим більша ймовірність виникнення банкрутства компанії. Терещенко розробив два варіанти моделі: перший варіант складається з 6 показників і розроблений на основі фінансових показників 850 компаній різних галузей, другий варіант складається з 10 показників і мають різні нормативні значення так коефіцієнти в залежності від галузі в якому функціонує компанія.

Модель Терещенко, яка складається з 6 показників має такий вигляд:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (3.1)$$

де Z – значення оцінки скорингу;

X_1 – відношення коштів до залученого капіталу;

X_2 – відношення валюти балансу до залученого капіталу;

X_3 – відношення балансового прибутку до валюти балансу;

X_4 – відношення балансового прибутку до виручки від реалізації продукції;

X_5 – відношення виробничих запасів до виручки від реалізації продукції;

X_6 – оборотності основного капіталу.

Якщо $Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким, а отже не загрожує банкрутством.

Якщо $0 < Z < 2$ – компанії загрожує банкрутство, якщо не буде впровадженний комплекс заходів по відновленню фінансового стану.

Якщо $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Таблиця 3.4

Розрахунок коефіцієнтів за моделлю Терещенка для "Нафтогаз" за 2019–2021 рр.

Коефіцієнти	Роки		
	2019	2020	2021
X1	1,41	1,28	1,73
X2	4,05	4,33	4,61
X3	0,09	-0,04	0,02
X4	0,28	-0,14	0,07
X5	0,46	0,49	0,12
X6	0,34	0,29	0,37
Z	5,02	1,29	3,76

За результатами розрахунку моделі Терещенко ми можемо помітити, що тільки у 2020 році показник перебував в категорії загрози виникнення

банкрутства, якщо компанія не здійснить відповідні антикризові заходи. Так

як в даній моделі ключові показники, які базуються на отриманому прибутку, мають найбільший коефіцієнт, то ми відразу змогли виявити негативні фінансові результати, які були отримані НАК "Нафтогаз України". У 2020

році компанія мала збиток в розмірі 18 млрд. грн. Основною причиною цього

було отримання низьких результатів чистого доходу та збільшення

собівартості реалізованої продукції. Компанії слід звернути велику увагу,

щодо політики управління і обліку витрат, проаналізувати ключових

дебіторів та каналів збуту, внести певні коригування щодо шляхів збуту,
оптимізувати витрати по зберіганню та транспортуванню газу та
нафтопродуктів.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

В процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи було детально розглянуто і досліджено антикризове фінансове управління суб'єктом господарювання, вивчені особливості, принципи ведення та основні функції. В результаті дослідження було ще раз підтверджено актуальність і необхідність антикризового фінансового управління. В сьогодишніх економічних реаліях кожне підприємство повинно припускати виникнення ознак кризи. Усі кризові ситуації характеризуються спільною ознакою: виникнення цілої низки фінансових проблем, погіршення показників при малих наявних обсягах ресурсів, які використовують для подолання кризових явищ.

Для проведення аналізу фінансового стану підприємства та визначення ймовірності настання банкрутства було обрано НАК “Нафтогаз України” – найбільша за часткою у ВВП компанія України, провідне підприємство паливно-енергетичного комплексу країни. Засновником та єдиним акціонером компанії є держава. Аналізуючи виробничо-організаційну структуру ми дійшли висновку, що поточна структура є оптимальною. Так як це компанія повного виробничого циклу, то в її структурі кожне підприємство спеціалізується на конкретному виді діяльності: пошук газу і нафто родовищ, вибурювання родовищ, видобуток копалин, переробка газу і нафти, транспортування та зберігання, проведення наукової діяльності в паливно-енергетичному секторі.

В результаті проведеного аналізу фінансового стану НАК “Нафтогаз України” можна виокремити такі ключові показники:

- За останні три досліджувані роки коефіцієнт зносу основних засобів зріс, що говорить про те, що компанії варто переглянути політику обліку і переоцінки основного фонду компанії.

- Коефіцієнт мобільності активів також погіршився, основними факторами, що вплинули негативно це скорочення обсягів грошей та їх еквівалентів та зменшення запасів.

- Серед хороших ознак варто зазначити, що управлінський менеджмент докладас значних зусиль аби підтримувати показники ділової активності. Так за три роки помітно покращилися коефіцієнти оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості в середньому на 20-25%. Тобто компанія переглянула політику обліку і управління заборгованістю. В свою чергу це покращило показники тривалості операційного і фінансового циклу, компанія тим самим скоротила період від закупівлі або видобутку ресурсів до поставки продукції і отримання коштів за це.

- Щодо показників ліквідності і платоспроможності, то компанія суттєво скоротила обсяги високоліквідних активів (гроші та їх еквіваленти) майже у 4 рази, показник абсолютної ліквідності відповідно зменшився, але перебуває в нормативних межах. Тому немає підстав сумніватися в тому, що НАК “Нафтогаз України” може виконувати короткострокові зобов’язання.

- Щодо показників фінансової стійкості, то варто відмітити коефіцієнт фінансової незалежності. За досліджувані роки показник перебував трохи вище нормативних меж. З даних результатів можна зробити висновок, що компанія не намагається залучати кошти у надмірних обсягах, зберігаючи більш консервативну позицію до відношенню частки між власними та залученими коштами.

Беручи до уваги в якому секторі функціонує даний об’єкт дослідження, залежність від умов і стану національної економіки, ми пропонуємо впровадити антикризове управління підприємством на основі постійної та систематичної фінансової діагностики.

Для цього необхідно:

створити комісію з антикризового фінансового управління

• затвердити положення про діяльність, обов'язки та відповідальність даної комісії

• розробити та впроваджувати програму антикризового управління, яка має реалізовуватися не тільки під час виникнення кризових ситуацій, а впродовж всієї життєдіяльності підприємства

- ухвалити та впровадити систему контролю за фінансовим станом підприємства.

Підсумовуючи результати діяльності НАК «Нафтогаз України» станом на 31 грудня 2021 року можна виокремити, що компанія отримала 13 млрд. грн прибутку, це не є рекордним показником для таких обсягів компанії, але хороший показник у порівнянні із збитковим 2020 роком. Компанія повернула показники дохідності на рівень 2019 року.

Тому для покращення ключових фінансових показників рекомендується:

- переглянути політику з управління грошовими коштами та запасами.

• розглянути можливість залучення додаткових коштів, так як показники ліквідності дозволяють це робити. Адже компанія матиме змогу розплатитись за кредити, у випадку необхідності погасити заборгованість достроково. З іншої сторони з'являться нові можливості у виробництві, наданні послуг при отриманні додаткових фінансових ресурсів.

- підтримувати політику управління з дебіторської та кредиторської заборгованості. Так як за аналізований період ми

змогли побачити, що керівництво компанії намагається зменшити показники оборотності заборгованості, веде контроль за

НУБІП України

своєчасним погашенням зі сторони дебіторів тим самим скорочує тривалість операційного циклу.

Вищезазначені пропозиції по впровадженню антикризового

фінансового управління, забезпеченні регулярної фінансової діагностики,

створенню та реалізації програми антикризового управління стануть єдиними та вірними шляхами у нейтралізації наслідків кризових явищ та суттєвому покращенні фінансових показників. Запропоновані заходи не принесуть

швидкого, оперативного результату, так як їх розробка та впровадження є

довгим і ресурсомістким процесом. Але натомість надасть підприємству в

НУБІП України

довгій перспективі стабільно високі фінансові показники, досягнення поставлених стратегічних цілей та впевненість у власній фінансовій стійкості. Дані заходи дійсно є важливими для такої великої компанії з

паливно-енергетичного сектору, який становить національний інтерес та

забезпечує енергетичну безпеку країни.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс України з процедур банкрутства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.
2. Фурман Т.Ю., Прокопович Н.І. Причини банкрутства та механізми його запобігання на підприємстві // Економічні науки. — 2008. — № 10.
3. Данилюк М.Є. Аналіз результатів діяльності газорозподільних підприємств та їх вплив на формування фінансової стратегії // Нафтогазова галузь України. – 2014. - №4.
4. Штангрет А. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А. Штангрет, О. Колитюк. - К.: Знання, 2007. – 335 с.
5. Єдиний державний веб-портал відкритих даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.gov.ua/>
6. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2009. № 4 (20). С. 49-53.
7. Сабадаш В.В., Коваленко Є.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки // Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 2.
8. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством // Вісн. Нац. ун-ту "Львів політехніка". Пробл. економіки та упр. — 2008. — № 628.
9. Терещенко О. О., Стащук Д. М., Савчук Д. Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського «круглого столу») // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 117 – 126.
10. Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 47–52.
11. Алексєєв Н.В. Управління підприємством в кризовій ситуації: підручник / Н.В. Алексєєв. - М.: ВД "ФОРУМ", 2011. - 538 с.

12. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [Електронний ресурс].

– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>.

13. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

14. Довгань, Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 152-

156.

15. Матвійчук А.В. Дискримінантна модель оцінки ймовірності банкрутства // Моделювання та інформаційні системи в економіці. — 2006. — Вип. 74.

С. 299–314.

16. Шевцова О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2013. Вип. 7(4). С. 132-236.

17. Терещенко О.О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О.О. Терещенко // Економіка України. — 2003. — № 8.

С. 38–45.

18. Фінанси підприємств : Підручник / А. М. Поддєрьогін , М.Д. Білик , Л.Д. Буряк та ін. ; Кер. Кол. Авт. і наук. Ред. проф. А.М. Поддєрьогін. - 5-те вид., перероб. Та допов. – К.: КНЕУ , 2004.-546 с.

19. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Кондор, 2008 – 374 с.

20. Єпифанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства // Економіка і суспільство. – 2016. – №2.

21. Багацька К.В. Фінансова діагностика діяльності підприємства в системі прийняття управлінських рішень: кол. моногр. - Черкаси : ТОВ "Маклаут" - Черкаси, 2013.

22. Фоврій Ю. В. Напрямки покращення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Фоврій, Н. І. Демчук – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2014/Economies/3_166369.doc.htm.

23. Бугай В., Омельченко В. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства // Держава та регіони. – 2008. – №1. – С. 34–39.

24. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 117–128.

25. Бердникова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства. – М.: Инфра – М, 2011.

26. Рязасва Т.Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства / Т.Г. Рязасва, Т.В. Стасюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - №3. Т.1. – С.177 – 181.

27. Прохорова В., Крупчатніков О. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління / В. Прохорова, О. Крупчатніков // Економічний простір. - 2009. - №23/2. - С. 103-109.

28. Донченко Т. В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства / Т. В. Донченко//Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - № 1. - Т. 1. - С. 23-27.

29. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства // Економічні науки. – 2012. – Вип.22. – С. 1-6.

30. Сторчак Н. О. Місце антикризового управління в економічній стратегії фірми / Н. О. Сторчак // Вісник Криво- ризького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 3 (19). – С. 59 – 63.

31. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 328с.

32. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу / А. В. Матвійчук // Вісник НАН України. – 2010. – № 9. – С. 24–46.

33. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.

34. Мартюшева Л.С. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством/ Л.С. Мартюшева А.Б. Коренева //Вісник економіки транспорту і промисловості – 2009. -№28 – с. 178-182.

35. Домбровська Л.В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури капіталу // Ефективна економіка. – 2014. – №2

36. Савчук Д.Г. Контролінг витрат в антикризовому фінансовому управлінні підприємством // Облік і фінанси. – 2014. – № 4(66).

37. Шершньова З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010, № 2, Т. 1. – С. 140-144.

38. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2013. 504 с.

39. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес-інформ. 2015, № 5. С 264-268.

40. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013 – Вип. 3. – С. 152-156.

41. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві /Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 4. – С. 15-27

ДОДАТКИ
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ

Підприємство	НАК „Нафтогаз України” з філіями	за ЄДРПОУ	20077720
Територія	Україна	за КОАТУУ	8039100000
Організаційно-правова форма господарювання:	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність головних управлінь	за КВЕД	70.10
Середня кількість працівників	964		
Адреса, телефон	м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 6		
Одиниця виміру:	тис. грн. без десятичного знака		
Складено (зробити позначку „v” у відповідній клітинці):	за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
	за міжнародними стандартами фінансової звітності		
			v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 року

		Форма №1	1801001	
АКТИВ	Код рядка	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року, (скориговано, примітка 31)	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	103 358	37 507	
первісна вартість	1001	203 665	129 468	
накопичена амортизація та знецінення	1002	(100 307)	(91 961)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	574 895	600 904	
Основні засоби:	1010	282 433	317 020	
первісна вартість	1011	736 124	749 757	
знос та знецінення	1012	(473 691)	(432 737)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	269 457 025	242 695 041	5
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 131 422	1 508 416	6
Відтрончені податкові активи	1045	468 919	221 416	25
Інші необоротні активи	1090	54 116 370	49 719 185	6
у тому числі з податку на прибуток	1090	-	6 106 093	6
Усього за розділом I	1095	326 134 422	295 094 489	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	22 089 849	31 726 765	7
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	60 417 229	25 583 035	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	8 083 766	5 154 203	9
з бюджетом	1135	8 953 004	2 722 043	9
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 197 925	-	9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 325 564	2 363 043	9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	11 483 320	27
Гроші та їх еквіваленти	1165	20 561 938	33 985 932	27
Витрати майбутніх періодів	1170	34 696	40 686	
Інші оборотні активи	1190	4 930 381	701 265	9
Усього за розділом II	1195	127 396 427	113 760 292	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	453 530 849	408 854 781	

Примітки, які додаються, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)

ПАСИВ	Код рядка	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року, (скориговано , примітка 31)	При- мітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	190 150 481	190 150 481	10
Капітал у дооцінках	1405	406 216 615	43 513 572	
Додатковий капітал	1410	2 655 267	2 655 860	
Резервний капітал	1415	7 930 755	7 930 755	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	48 343 023	70 275 683	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	00	-	
Усього за розділом I	1495	355 296 141	314 526 351	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	7 869 779	9 735 726	11
Інші довгострокові зобов'язання	1515	32 752 446	44 391 593	11
Довгострокові забезпечення	1520	184 314	259 375	12
Цільове фінансування	1525	-	-	
Усього за розділом II	1595	40 806 539	54 386 694	
III. Поточні зобов'язання та забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	2 702 075	121 146	11
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 075 299	5 857 112	11
товари, роботи, послуги	1615	5 501 716	22 630 160	13
розрахунками з бюджетом	1620	18 595	14 002	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	1 087	266	
розрахунками з оплати праці	1630	7 167	6 826	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 856 954	5 054 652	14
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3 915 453	-	10
Поточні забезпечення	1660	721 145	1 816 608	12
Доходи майбутніх періодів	1665	186 212	198 521	
Інші поточні зобов'язання	1690	28 442 466	4 242 443	14
Усього за розділом III	1695	57 428 169	39 941 736	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700	00	00	
Баланс	1900	453 530 849	408 854 781	

Керівник

/п/ Чумак Р. М.

Головний бухгалтер

/п/ Ратманський Є.О.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ

Підприємство	НАК „Нафтогаз України” з філіями	за ЄДРПОУ	20077720
Територія	Україна	за КОАТУУ	8039100000
Організаційно-правова форма господарювання:	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230 Вид
еконімічної діяльності	Діяльність головних управлінь	за КВЕД	70.10
Середня кількість працівників	964		
Адреса, телефон	м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 6		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку „v” у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
Форма №2		Код за ДКУД	
		1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За 2021 рік	За 2020 рік (скориговано, примітка 31)	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	170 461 130	121 058 117	1,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(150 313 093)	(121 885 781)	16
Валовий:				
-- прибуток	2090	20 149 137	-	
-- збиток	2095	-	(827 014)	
Інші операційні доходи	2120	583 115	39 242 377	17
у тому числі компенсація витрат за виконання ПСО	2120 (а)	-	32 204 883	17
Адміністративні витрати	2130	(3 066 429)	(3 180 396)	18
Витрати на збут	2150	(1 232 524)	(3 153 279)	19
Інші операційні витрати	2180	(16 288 454)	(16 032 188)	20
у тому числі чистий рух у резерві на знецінення дебіторської заборгованості	2180 (а)	(11 895 546)	(24 987 507)	20
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
-- прибуток	2190	144 845	6 049 500	
-- збиток	2195	-	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	15 557 237	234 514	
Інші фінансові доходи	2220	3 145 297	1 364 196	21
Інші доходи	2240	1 315 166	1 754 767	22
Фінансові витрати	2250	(4 451 368)	(5 791 538)	23
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати у тому числі знецінення інвестиції в дочірні та асоційовані підприємства	2270	-	(16 240 709)	24
Фінансовий результат до оподаткування:				
-- прибуток	2290	15 712 177	-	
-- збиток	2295	-	(12 619 320)	
Витрати з податку на прибуток	2300	(2 660 668)	(5 382 381)	25
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
- прибуток	2350	13 051 509	-	
- збиток	2355	-	(18 001 701)	

Примітки, які додаються, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)**
II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За 2021 рік	За 2020 рік, (скориговано, примітка 31)	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів*	2400	-	(90 876)	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів*	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці**	2410	(199 001)	727 826	
Частка іншого сукупного доходу (збитку) дочірніх, асоційованих та спільних підприємств*	2415	62 882 201	(12 028 954)	
Інший сукупний дохід*	2445	81 106	21 991	
Інший сукупний дохід (збитку) до оподаткування	2450	62 764 306	(11 370 013)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	(40 618)	25
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	62 764 306	(11 410 631)	
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	75 815 815	(29 412 332)	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За 2021 рік	За 2020 рік, (скориговано, примітка 31)	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	117 757 141	75 978 207	
Витрати на оплату праці	2505	1 927 641	1 885 574	
Відрахування на соціальні заходи	2510	137 238	110 480	
Амортизація	2515	79 353	69 038	
Інші операційні витрати	2520	50 999 127	76 208 295	
Разом	2550	170 900 500	154 251 594	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За 2021 рік	За 2020 рік, (скориговано, примітка 31)	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	190 150 481	190 150 481	10
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	190 150 481	190 150 481	10
Чистий (збиток) прибуток на одну просту акцію	2610	68,64	(94,67)	
Скоригований чистий (збиток) прибуток на одну просту акцію	2615	68,64	(94,67)	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	

* Статті, які не можна рекласифікувати в подальшому на прибуток або збиток

** Статті, які можна рекласифікувати в подальшому на прибуток або збиток

Керівник

/п/ Чумак Р. М.

Головний бухгалтер

/п/ Ратманський Є. О.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

Підприємство НАК „Нафтогаз України” з філіями	за ЄДРПОУ	20077720
Територія Україна	за КОАТУУ	8039100000
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності Діяльність головних управлінь	за КВЕД	70.10
Середня кількість працівників 928		
Адреса, телефон м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 6		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку „v” у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року

АКТИВ	Код рядка	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	37 507	50 235	
первісна вартість	1001	129 468	153 175	
накопичена амортизація та знецінення	1002	(91 961)	(102 940)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	600 904	529 188	
Основні засоби:	1010	317 020	476 656	
первісна вартість	1011	749 757	734 196	
знос та знецінення	1012	(432 737)	(257 540)	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	242 695 041	272 274 976	5
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 503 416	3 574 989	6
Відстрочені податкові активи	1045	221 416	5 120 363	22
Інші необоротні активи	1090	21 895 747	11 419	6
у тому числі з податку на прибуток	1090	6 106 093	-	6
Усього за розділом I	1095	267 271 051	282 037 826	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	59 550 203	83 327 766	7
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 583 035	63 488 316	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	5 154 203	3 369 002	9
з бюджетом	1135	2 722 043	1 690 402	9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 363 043	980 847	9
Поточні фінансові інвестиції	1160	11 483 320	-	25,27
Гроші та їх еквіваленти	1165	33 985 982	75 847 594	24
Витрати майбутніх періодів	1170	40 686	157 770	
Інші оборотні активи	1190	701 265	341 337	9
Усього за розділом II	1195	141 583 730	229 203 034	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	408 854 781	511 240 860	

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)

ПАСИВ	Код рядка	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року	При- мітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	190 150 481	190 150 481	10
Капітал у дооцінках	1405	43 513 572	216 302 443	
Додатковий капітал	1410	2 655 360	2 655 086	
Резервний капітал	1415	7 930 755	5 397 844	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	70 275 683	(29 332 134)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	314 526 351	385 173 670	
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення				
Підстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	9 735 726	11 137 680	11
Інші довгострокові зобов'язання	1515	44 391 593	35 542 355	11
Довгострокові забезпечення	1520	259 375	291 414	12
Цільове фінансування	1525	-	-	
Усього за розділом II	1595	54 386 694	46 971 449	
III. Поточні зобов'язання та забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	121 146	5 119 657	11
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 857 112	5 957 523	11
товари, роботи, послуги	1615	22 630 150	19 691 281	
розрахунками з бюджетом	1620	14 002	8 813 625	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	8 800 792	
розрахунками зі страхування	1625	266	248	
розрахунками з оплати праці	1630	6 826	2 702	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними				
авансами	1635	5 054 691	1 376 879	13
Поточні забезпечення	1640	1 816 608	33 562 244	12
Доходи майбутніх періодів	1665	198 521	204 967	
Інші поточні зобов'язання	1690	(4 242 443)	4 366 605	13
Усього за розділом III	1695	39 941 736	79 095 741	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	408 854 781	511 240 860	

Керівник

/п/ Ван Дріл Петрус Стефанус

В.о. головного бухгалтера

/п/ Гучек А.В.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ**

Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
		2020	12	31
Підприємство	НАК „Нафтогаз України” з філіями	за ЄДРПОУ 20077720		
Територія	Україна	за КОАТУУ 8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання:	Акціонерне товариство	за КОПФГ 230		
Вид економічної діяльності	Діяльність головних управлінь	за КВЕД 70.10		
Середня кількість працівників	928			
Адреса, телефон	м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 6			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку „v” у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
v				
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				
за 2020 рік				
Форма №2		Код за ДКУД		1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	121 058 717	178 349 399	3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(121 885 731)	(147 308 054)	14
Валовий:				
-- прибуток	2000		31 041 345	
-- збиток	2095	(827 014)	-	
Інші операційні доходи	2120	39 242 377	68 420 920	15
у тому числі компенсація витрат за виконання ПСО	2120 (a)	32 204 883	-	2,15
у тому числі доходи, нараховані по Арбітражному провадженню щодо транзиту газу	2120 (6)		67 958 196	2,15
Адміністративні витрати	2180	(3 180 396)	(3 514 572)	16
Витрати на збут	2150	(3 153 279)	(2 280 495)	17
Інші операційні витрати	2180	(26 032 188)	(20 707 935)	18
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
-- прибуток	2100	6 049 500	72 959 263	
-- збиток	2195	-	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	234 514	-	
Інші фінансові доходи	2220	1 364 196	1 758 034	
Інші доходи	2240	1 764 767	2 047 262	19
Фінансові витрати	2250	(5 791 588)	(5 684 370)	20
Втрахи від участі в капіталі	2255		(6 145 402)	
Інші витрати у тому числі знецінення інвестицій в дочірні та асоційовані підприємства	2270	(16 240 709)	(398 694)	21
Фінансовий результат до оподаткування:				
-- прибуток	2290	-	64 536 093	
-- збиток	2295	(12 619 320)	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(5 382 381)	(13 877 882)	22
Прибуток (збиток) від придатної діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат:				
-- прибуток	2350		50 658 211	
-- збиток	2355	(18 001 701)	-	

Примітки, які додаються, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)**
II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів*	2400	(90 876)	(1 217)	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів*	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці**	2410	727 826	(679 864)	
Частка іншого сукупного доходу дочірніх, асоційованих та спільних підприємств*	2415	(20 336 103)	(40 046 775)	
Інший сукупний дохід*	2445	21 991	(92 199)	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(19 677 162)	(40 820 055)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(40 618)	16 596	22
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(19 717 780)	(40 803 459)	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(37 719 481)	9 854 752	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	75 978 207	110 875 052	
Витрати на оплату праці	2505	1 885 574	2 151 660	
Відрахування на соціальні заходи	2510	110 480	102 401	
Амортизація	2515	69 038	66 787	
Інші операційні витрати	2520	76 208 295	60 615 156	
Разом	2550	154 251 594	173 811 056	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За 2020 рік	За 2019 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	190 150 481	190 150 481	10
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	190 150 481	190 150 481	10
Чистий (збиток) прибуток на одну просту акцію	2610	(94,67)	266,41	
Скоригований чистий (збиток) прибуток на одну просту акцію	2615	(94,67)	266,41	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	79,92	

* Статті, які не можна рекласифікувати в подальшому на прибуток або збиток

** Статті, які можна рекласифікувати в подальшому на прибуток або збиток

Керівник

/п/ Ван Дріл Петрус Стефанус

В.о. головного бухгалтера

/п/ Гучек А.В.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	2019	12	31
Підприємство НАК „Нафтогаз України” з філіями	за ЄДРПОУ 20077720		
Територія Україна	за КОАТУУ 8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОПФГ 230		
Вид економічної діяльності Діяльність головних управлінь	за КВЕД 70.10		

Підприємство **НАК „Нафтогаз України” з філіями**

за ЄДРПОУ

20077720

Територія **Україна**

за КОАТУУ

8039100000

Організаційно-правова форма господарювання: **Акціонерне товариство**

за КОПФГ

230

Вид економічної діяльності

Діяльність головних управлінь

за КВЕД

70.10

Середня кількість працівників **881**Адреса, телефон **м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 6****Одиниця виміру:** тис. грн. без десятичного знака

Складено (зробити позначку „v” у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 року

Форма №1

1801001

АКТИВ	Код рядка	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	50 235	105 333	
первісна вартість	1001	153 175	213 344	
накопичена амортизація та знецінення	1002	(102 940)	(108 011)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	529 188	542 957	
Основні засоби:	1010	476 656	568 113	
первісна вартість	1011	734 196	816 454	
знос та знецінення	1012	(257 540)	(248 341)	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1080	272 274 976	333 360 222	5
Інші фінансові інвестиції	1035	-	103 257	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 574 989	3 548 819	6
Відстрочені податкові активи	1045	5 120 363	2 994 141	21
Інші необоротні активи	1090	11 419	307 927	6
Усього за розділом I	1095	282 037 826	341 530 769	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	83 327 766	81 992 435	7
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63 488 316	58 270 681	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	3 369 002	1 139 759	9
з бюджетом	1135	1 690 402	21 905	9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	986 847	959 792	9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	75 847 594	10 844 203	23
Витрати майбутніх періодів	1170	157 770	259 719	
Інші оборотні активи	1190	341 337	2 006 411	9
Усього за розділом II	1195	229 203 034	153 494 905	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	511 240 860	495 025 674	

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)

ПАСИВ	Код рядка	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року	При- мітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	190 150 481	190 150 481	10
Капітал у доцінках	1405	(216 302 443)	256 739 107	
Додатковий капітал	1410	2 655 036	2 656 977	
Резервний капітал	1415	5 397 844	4 717 181	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(29 332 134)	(55 579 410)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	385 173 670	398 684 336	
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	11 137 630	10 707 317	11
Інші довгострокові зобов'язання	1515	35 542 355		11
Довгострокові забезпечення	1520	291 414	186 125	12
Цільове фінансування	1525	-	-	
Усього за розділом II	1595	46 971 449	10 893 442	
III. Поточні зобов'язання та забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	5 119 657	19 806 962	11
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 957 523	18 208 220	11
товарами, роботами, послугами	1615	19 691 291	22 181 826	
розрахунками з бюджетом	1620	8 813 625	2 631 691	
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 800 792	2 530 011	
розрахунками зі страхування	1625	248	338	
розрахунками з оплати праці	1630	2 702	4 336	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними				
авансами	1635	1 376 879	1 071 576	13
Поточні забезпечення	1680	33 716 572	17 268 762	12
Доходи майбутніх періодів	1665	204 967	111 401	
Інші поточні зобов'язання	1690	(4 212 277)	4 062 784	13
Усього за розділом III	1695	79 095 741	85 447 896	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	511 240 860	495 025 674	

Керівник

/п/ Коболєв А.В.

В.о. головного бухгалтера

/п/ Гучек А.В.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)**

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство **НАК „Нафтогаз України” з філіями**

за ЄДРПОУ

Територія **Україна**

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання: **Акціонерне товариство**

за КОПФГ

Вид економічної діяльності

Діяльність голівних управлінь

за КВЕД

Середня кількість працівників

881

Адреса, телефон

м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 6

КОДИ		
201	12	31
20077720		
8039100000		
230		
7010		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку „v” у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За 2019 рік	За 2018 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 78 349 399	2 04 938 122	3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(147 388 054)	(157 860 171)	14
Заловий:				
-- прибуток	2090	31 041 345	47 077 951	
-- збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	68 414 416	1 294 079	15
у тому числі доходи, нараховані по Арбітражному провадженню щодо транзиту газу	2120 (a)	67 958 196	-	22
Адміністративні витрати	2150	(3 514 572)	(3 666 042)	16
Витрати на збут	2150	(1 532 123)	(1 040 398)	17, 26
Інші операційні витрати	2180	(20 716 536)	(21 983 531)	18
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
-- прибуток	2190	73 692 530	21 731 959	
-- збиток	2195	-	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	1 758 034	1 713 023	
Інші доходи	2240	2 070 302	6 515	19
Фінансові витрати	2250	(6 333 370)	(5 003 112)	20
Втрати від участі в капіталі	2255	(6 145 402)	(175 396)	
Інші витрати	2270	(606 001)	(61 939)	
Фінансовий результат до оподаткування:				
- прибуток	2290	64 536 093	18 211 020	-
- збиток	2295	-	-	
Витрати (вигода) з податку на прибуток	2300	(13 877 882)	(4 597 762)	21
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат				
- прибуток	2350	50 658 211	13 613 258	
-- збиток	2355	-	-	

Примітки, які додаються, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)**
II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За 2019 рік	За 2018 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів*	2400	(1 217)	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів*	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці**	2410	(679 864)	534 395	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств*	2415	(40 046 775)	(39 900 411)	
Інший сукупний дохід*	2445	(92 199)	(40 611)	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(40 820 055)	(39 406 327)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	16 596	7 310	21
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(40 803 459)	(39 399 017)	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 854 752	(25 785 759)	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За 2019 рік	За 2018 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	110 875 052	121 731 279	
Витрати на оплату праці	2505	2 151 660	2 177 067	
Відрахування на соціальні заходи	2510	102 401	90 180	
Амортизація	2515	66 787	78 551	
Інші операційні витрати	2520	59 875 385	60 423 165	
Разом	2550	173 071 285	184 500 242	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За 2019 рік	За 2018 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	190 150 481	190 150 481	10
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	190 150 481	190 150 481	10
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	266,41	71,59	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	266,41	71,59	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	79,92	21,48	

* Статті, які не можна рекласифікувати в подальшому на прибуток або збиток

** Статті, які можна рекласифікувати в подальшому на прибуток або збиток

Керівник

/п/ Кобелев А.В.

В.о. головного бухгалтера

/п/ Гучек А.В.