

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет фінансовий
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Управління формуванням та розподілом прибутку підприємства та шляхи його покращення

Виконав: здобувач освіти групи ФК24-1м
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»

Амелін Антон Олександрович
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник к.е.н., доцент Панасейко І.М.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(місце роботи)

(посада

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2026

АННОТАЦІЯ

Амелін А.О. Управління формуванням та розподілом прибутку підприємства та шляхи його покращення

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

У роботі розглянуто економічну сутність прибутку підприємства та його роль у системі фінансового управління. Досліджено теоретичні підходи до управління процесами формування та використання прибутку в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Проаналізовано фінансовий стан і фінансові результати діяльності ТОВ «ГК «Нафтогаз України» за 2022–2024 роки, оцінено динаміку прибутковості, рентабельності, ліквідності та грошових потоків підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, подана на 66 сторінках, містить 8 таблиць. Список використаних джерел включає 45 найменувань.

Ключові слова: прибуток підприємства, управління прибутком, фінансові результати, рентабельність, витрати, фінансова стійкість, енергетичний сектор.

ANNOTATION

Amelin A.O. Management of the formation and distribution of enterprise profits and ways of their improvement

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 072 "Finance, Banking, Insurance and Stock Market". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The work examines the economic essence of enterprise profit and its role in the system of financial management. Theoretical approaches to managing the processes of profit formation and use under conditions of economic instability and martial law are analyzed. Based on the analysis of financial statements of LLC "GC Naftogaz of Ukraine", the financial condition and financial results of the enterprise for 2022–2024 are assessed. The dynamics of profitability, profitability ratios, liquidity indicators, and cash flows of the enterprise are evaluated, and directions for improving profit management efficiency are substantiated.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, and appendices, presented on 66 pages, contains 8 tables. The list of sources used includes 45 items.

Keywords: enterprise profit, profit management, financial results, profitability, costs, financial stability, energy sector.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗПОДІЛОМ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ДИНАМІКИ ПРИБУТКУ ТОВ «ГК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»	25
2.1	Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГК «Нафтогаз України» в умовах воєнного стану	25
2.2	Аналіз фінансових результатів та динаміки прибутку ТОВ «ГК «Нафтогаз України»	30
2.3	Оцінка прибутковості та політики розподілу прибутку в ТОВ «ГК «Нафтогаз України»	34
РОЗДІЛ 3	ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОВ «ГК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»	44
3.1	Оптимізація політики розподілу прибутку в ТОВ «ГК «Нафтогаз України»	44
3.2	Заходи для підвищення прибутковості та рентабельності компанії	49
3.3	Прогнозування ефекту від впровадження запропонованих заходів по підвищенню прибутковості ТОВ «ГК «Нафтогаз України»	58
ВИСНОВКИ		63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		67

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах трансформації національної економіки, посилення конкурентного середовища та зростання фінансових ризиків особливої актуальності набувають питання ефективного управління фінансовими результатами діяльності підприємств. Ключовим узагальнюючим показником, що відображає результати господарської діяльності підприємства, є прибуток, який виступає основним джерелом самофінансування, розвитку виробничого потенціалу, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Формування та розподіл прибутку підприємства є складним багатофакторним процесом, що залежить від ефективності операційної діяльності, структури витрат, цінової політики, податкового навантаження, а також від обраної фінансової стратегії. Недостатня увага до управління прибутком, нерациональний його розподіл або орієнтація виключно на короткострокові цілі можуть призводити до зниження інвестиційної привабливості підприємства, погіршення фінансового стану та втрати конкурентних позицій.

Особливої значущості проблема управління формуванням та розподілом прибутку набуває для підприємств, що функціонують в умовах економічної нестабільності, змін регуляторного середовища та обмеженості фінансових ресурсів. За таких умов зростає потреба у впровадженні сучасних підходів до управління прибутком, спрямованих не лише на його максимізацію, а й на забезпечення збалансованого розподілу між споживанням і нагромадженням.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, в роботах багатьох українських та закордонних вчених: Коломієць А. Ю., Заруцька О. П., Осокіна А. В., Хацер М. В. Вони присвячені проблематиці прибутку підприємства, питання практичної реалізації механізмів його формування та розподілу з урахуванням специфіки діяльності конкретних підприємств залишаються дискусійними та потребують подальшого дослідження. Це обумовлює актуальність обраної теми

кваліфікаційної роботи та необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління прибутком підприємства.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління формуванням і розподілом прибутку підприємства, а також обґрунтування шляхів його покращення на основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань:**

- охарактеризувати економічну сутність прибутку та його роль у системі фінансового управління підприємством;
- дослідити теоретичні підходи до формування та розподілу прибутку підприємства;
- проаналізувати фінансовий стан і динаміку прибутку підприємства за визначений період;
- оцінити ефективність існуючої системи управління формуванням і розподілом прибутку на підприємстві;
- обґрунтувати напрями та запропонувати шляхи покращення управління прибутком підприємства з урахуванням результатів проведеного аналізу.

Об'єктом дослідження є процеси управління фінансовими результатами діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є механізми формування та розподілу прибутку підприємства на матеріалах ТОВ «ГК «Нафтогаз України».

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: діалектичний метод — для пізнання економічних процесів у їх взаємозв'язку та розвитку; методи аналізу і синтезу — для дослідження складових формування та розподілу прибутку; монографічний метод — для вивчення наукових підходів до управління прибутком; методи економічного та фінансового аналізу — для оцінки фінансових результатів діяльності підприємства; статистичні методи обробки даних (табличний,

графічний, розрахунок абсолютних і відносних показників) — для узагальнення та наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених у кваліфікаційній роботі висновків та рекомендацій у процесі управління формуванням і розподілом прибутку підприємства. Запропоновані напрями покращення системи управління прибутком можуть бути використані фінансовими службами підприємств при розробленні фінансової політики, плануванні фінансових результатів, оптимізації структури витрат та обґрунтуванні рішень щодо розподілу чистого прибутку..

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління прибутком, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «ГК «Нафтогаз України», а також матеріали, зібрані та опрацьовані автором у процесі виконання курсової та кваліфікаційної роботи.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 66 сторінках, містить 8 таблиць. Список використаних джерел складає 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗПОДІЛОМ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Прибуток підприємства являє собою кінцевий фінансовий результат його діяльності, що відображає перевищення доходів над витратами. У ринкових умовах отримання прибутку виступає головною метою функціонування суб'єкта господарювання та основним критерієм оцінки ефективності його роботи. Саме прибуток забезпечує приріст капіталу власників підприємства і стимулює їх інтерес до подальшого розвитку бізнесу [2].

Прибуток відіграє ключову роль у фінансовому управлінні підприємством, виконуючи ряд важливих функцій. Зокрема, він є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, необхідних для його самофінансування та розширеного відтворення. Значна частина отриманого прибутку спрямовується на інвестування у розвиток виробництва, впровадження інновацій, а також на соціальні потреби та матеріальне стимулювання персоналу. Крім того, прибутковість підприємства забезпечує підвищення ринкової вартості бізнесу та слугує своєрідним «буфером» фінансової стійкості, захищаючи підприємство від ризику банкрутства в умовах коливань економічного середовища [3].

Ефективне управління прибутком передбачає планування його обсягів, оптимізацію розподілу та використання прибутку, а також контроль за формуванням фінансових результатів. В сучасних умовах невизначеності зростає значення бюджетування і прогнозування як інструментів фінансового менеджменту. Антикризове (цільове) бюджетування дозволяє мобілізувати необхідні ресурси, знизити витрати та збалансувати грошові потоки для підтримання платоспроможності і рентабельності підприємства навіть під час кризових явищ. Плануючи прибуток, фінансові менеджери визначають цільові показники рентабельності та розробляють заходи для їх досягнення, що включає виявлення резервів збільшення прибутку і оптимізацію структури витрат [24].

В умовах нестабільного зовнішнього середовища важливо впроваджувати гнучкі підходи до управління фінансами, аби зберегти прибутковість бізнесу. Застосування сценарного аналізу і моделювання дозволяє керівникам підприємств оцінити декілька варіантів розвитку подій та підготувати плани дій на випадок несприятливих змін ринкової кон'юнктури. Зокрема, дослідники доводять ефективність сценарного управління фінансами в умовах невизначеності: розробка альтернативних сценаріїв, розрахунок точок беззбитковості та варіантів реструктуризації фінансових потоків допомагають підприємству завчасно реагувати на кризові ризики і мінімізувати можливі збитки. Одночасно необхідно приділяти увагу управлінню фінансовими ризиками – своєчасна ідентифікація та нейтралізація ризиків сприяє захисту прибутковості та стабільності підприємства [26].

Сучасні тенденції розвитку менеджменту сприяють активному використанню цифрових технологій та систем контролінгу для підвищення ефективності управління фінансами, зокрема прибутком. Впровадження систем контролінгу та аналітичних інформаційних систем дозволяє своєчасно отримувати релевантні дані про фінансові результати, оперативно виявляти відхилення від планових показників і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Цифрові інструменти (такі як спеціалізоване програмне забезпечення для фінансового аналізу, бюджетування, прогнозування) значно полегшують оптимізацію витрат і управління доходами, що позитивно впливає на зростання прибутків підприємства навіть за умов кризових змін. Використання таких технологій підвищує прозорість і ефективність фінансового управління, що сприяє максимізації прибутку та мінімізації втрат [28].

Поточна економічна нестабільність в Україні, особливо під впливом воєнних дій, ускладнює забезпечення прибутковості підприємств та вимагає особливих підходів до фінансового управління. Багато вітчизняних підприємств зіткнулися зі зниженням обсягів реалізації, розривом логістичних ланцюгів та зростанням витрат, що негативно вплинуло на їх фінансові результати. У цих умовах необхідне впровадження системного підходу до фінансової стабілізації:

оптимізація структури витрат, перегляд цінової політики, пошук додаткових джерел фінансування та підтримка ліквідності дозволяють пом'якшити вплив кризи та зберегти позитивний фінансовий результат [13]. Загалом на макrorівні прибутки бізнесу мають важливе значення для економіки держави, оскільки від податкових надходжень з прибутку залежить наповнення бюджету та фінансування відновлення країни. Згідно з аналітичними даними Центру економічної стратегії, у воєнний період українська економіка зазнала значних втрат, проте поступове відновлення ключових показників вимагає активної участі прибуткових підприємств у післявоєнній відбудові. Таким чином, прибуток залишається центральним чинником фінансового управління підприємством, а забезпечення його зростання – важливою передумовою підвищення фінансової стійкості як окремих підприємств, так і економіки країни в цілому [30].

Формування прибутку підприємства є результатом взаємодії доходів і витрат у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. У прикладному вимірі прибуток виникає як різниця між виручкою від реалізації та сукупними витратами, пов'язаними з виробництвом і збутом, а також іншими витратами звітного періоду; тому управлінська увага концентрується на драйверах доходу (ціна, обсяг, асортимент, канали збуту) та витрат (собівартість, постійні/змінні витрати, операційна ефективність)[30].

На величину прибутку впливають передусім внутрішні фактори, які контролюються менеджментом: продуктивність праці, ефективність використання активів і ресурсів, структура витрат, рівень технологічності виробництва, якість управління запасами й дебіторською заборгованістю, політика ціноутворення та маркетингу. Водночас зовнішні фактори (попит і кон'юнктура ринку, конкуренція, ціни на сировину й енергоносії, інфляція, логістичні обмеження, податково-регуляторні зміни) можуть істотно модифікувати фінансовий результат навіть за незмінної внутрішньої ефективності [3].

Для українських підприємств у 2022–2024 рр. критично важливим стало врахування макроекономічних шоків як чинника формування прибутку: падіння реального ВВП у 2022 р. та подальше відновлення у 2023–2024 рр. змінювали

місткість ринку, платоспроможний попит і структуру витрат (зокрема, логістичних і енергетичних). Це підсилює потребу поєднання мікрорівневого аналізу прибутку з оцінкою макросередовища під час планування [32].

У сучасних умовах для аналізу й прогнозування прибутку застосовують інструменти управлінського моделювання, серед яких класичним є аналіз «витрати–обсяг–прибуток» (CVP) та розрахунок точки беззбитковості і запасу фінансової міцності. Практичний сенс підходу полягає у визначенні такого обсягу реалізації, за якого підприємство покриває витрати, а також у кількісній оцінці, як зміни ціни, структури витрат або обсягу продажів впливають на результат [26].

Окремий приклад прикладного прогнозування прибутку — сценарне планування, що передбачає формування декількох варіантів майбутнього (базового, оптимістичного, песимістичного) з різними припущеннями щодо попиту, цін, курсу, собівартості, доступності ресурсів і логістики. Такий підхід підвищує стійкість управлінських рішень, оскільки дозволяє заздалегідь визначити «тригери» перегляду бюджету, ліміти витрат, необхідні резерви ліквідності та набір антикризових дій для збереження прибутковості [28].

Важливим інструментом підвищення керованості прибутку є факторний аналіз (у т.ч. декомпозиція змін прибутку за впливом обсягу, ціни, структури асортименту, змінних і постійних витрат). Його застосування дає змогу кількісно визначити, які саме чинники сформували приріст/зниження результату, і на цій основі приймати точкові рішення: оптимізувати номенклатуру, переглянути цінові коридори, змінити постачальників, посилити контроль витрат або перерозподілити ресурси між продуктами/підрозділами.

Вибір моделі формування прибутку залежить від галузевої специфіки та бізнес-моделі. Зокрема, для банків прибуток формується переважно через процентну маржу та комісійні доходи, а отже, ключовими стають управління активами й пасивами, ризиками та структурою продуктового портфеля. Дослідження бізнес-моделей банків України демонструє відмінності у профілях доходності/ризиків та підкреслює, що стійкість прибутків корелює з характером спеціалізації та диверсифікації [5].

Отже, формування прибутку є результатом комбінованої дії внутрішніх управлінських рішень та зовнішнього середовища; тому ефективно управління прибутковістю має спиратися на інтеграцію CVP-аналізу, сценарного бюджетування, факторної діагностики та контролінгу витрат з урахуванням макроумов. Така логіка створює методичну основу для подальшого аналізу прибутковості обраного підприємства у розділі 2 та розробки заходів покращення у розділі 3.

Розподіл прибутку підприємства є процесом спрямування отриманого чистого прибутку на різні напрями використання відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку, інтересів власників та вимог чинного законодавства. Чистий прибуток, тобто прибуток після сплати податків та обов'язкових платежів, перебуває у розпорядженні підприємства і використовується за рішенням власників або уповноважених органів управління. Законодавство України закріплює принцип самостійності підприємств у визначенні порядку використання прибутку з урахуванням норм господарського та корпоративного права, а також положень установчих документів підприємства [1].

Механізм розподілу прибутку охоплює декілька базових напрямів. Передусім, частина прибутку може спрямовуватися на виплату дивідендів власникам (акціонерам) як форму доходу на вкладений капітал. Інша частина використовується для реінвестування — фінансування інвестиційних проєктів, модернізації виробництва, поповнення оборотних коштів, що створює основу для довгострокового зростання підприємства. Крім того, з чистого прибутку формуються резервні фонди, які виконують захисну функцію та забезпечують фінансову стійкість у разі виникнення непередбачених ризиків. Частина прибутку може також спрямовуватися на соціальний розвиток підприємства, матеріальне стимулювання персоналу та покриття збитків минулих періодів [35].

Політика розподілу прибутку є складовою фінансової стратегії підприємства і визначає співвідношення між споживанням прибутку та його нагромадженням. Оптимальна політика формується з урахуванням цілей власників, фінансового стану підприємства, інвестиційних потреб, рівня ліквідності та умов зовнішнього

середовища. У стабільних економічних умовах підприємства, як правило, дотримуються відносно сталої дивідендної політики, що забезпечує прогнозованість доходів інвесторів. Водночас у періоди економічної нестабільності або криз підприємства часто скорочують або тимчасово припиняють виплату дивідендів, концентруючи ресурси на підтриманні платоспроможності та фінансової рівноваги [34].

Державне регулювання розподілу прибутку здійснюється переважно опосередковано через податкову систему та спеціальні нормативи. Після сплати податку на прибуток підприємств, ставка якого в Україні становить 18 %, підприємство самостійно розпоряджається чистим прибутком. Водночас для окремих категорій суб'єктів господарювання, зокрема державних підприємств і компаній з державною часткою, законодавством можуть встановлюватися обов'язкові нормативи відрахування прибутку до бюджету у формі дивідендів. У кризових умовах регулятори також можуть рекомендувати фінансовим установам обмежувати виплату дивідендів з метою збереження капіталу та підвищення фінансової стійкості [3,29].

Важливим аналітичним аспектом розподілу прибутку є взаємозв'язок між прибутком і показниками рентабельності. Абсолютна величина прибутку відображає фінансовий результат діяльності, тоді як рентабельність активів, власного капіталу та продажів характеризує ефективність використання ресурсів. Політика розподілу прибутку безпосередньо впливає на показники рентабельності власного капіталу: накопичення прибутку підвищує фінансову стійкість, але може тимчасово знижувати ROE, тоді як висока дивідендна виплата збільшує дохідність для власників, водночас обмежуючи внутрішні джерела фінансування розвитку. Тому підприємству необхідно знаходити компроміс між поточною дохідністю та довгостроковими стратегічними цілями [43].

Методичні підходи до вимірювання, аналізу та управління прибутковістю підприємства

1. Загальна характеристика методичних підходів

Прибуток як фінансовий результат діяльності підприємства є ключовим показником, що відображає успішність його функціонування в умовах конкурентного середовища. У науковій літературі під прибутком розуміють надлишок доходів над витратами, пов'язаними з операційною, інвестиційною і фінансовою діяльністю. Водночас із практичної точки зору прибуток розглядається як ресурс для реінвестування, виплати дивідендів, погашення зобов'язань та формування фінансової стабільності підприємства. Це зумовлює необхідність застосування комплексних методичних підходів для його вимірювання, аналізу і управління [37].

Методологія аналізу прибутку включає не лише обчислення абсолютних і відносних показників, але й використання факторних моделей для виявлення внутрішніх і зовнішніх детермінант змін фінансового результату. Такий підхід дозволяє виявити не лише факт зміни прибутку, а й виявити причини цих змін, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень [361].

2. Класифікація прибутку за напрямками

Для практичного аналізу прибутку підприємства необхідно розрізнити його за функціональними напрямками діяльності:

2.1 Операційний прибуток

Операційний прибуток визначається як результат основної виробничо-господарської діяльності підприємства. Він показує здатність підприємства генерувати дохід без урахування випадкових і позареалізаційних доходів чи витрат. Розраховується як різниця між валовим доходом і собівартістю реалізованої продукції, а також операційними витратами, що не пов'язані з фінансовою діяльністю [44].

2.2 Фінансовий прибуток

Фінансовий прибуток включає доходи і витрати, що виникають внаслідок фінансових операцій: процентні доходи від розміщення тимчасово вільних коштів, доходи від участі в капіталі інших підприємств тощо. Такий прибуток є важливим для підприємств, які мають значні фінансові активи або займаються інвестиційною діяльністю [45].

2.3 Інвестиційний та позареалізаційний прибуток

Ці компоненти прибутку включають доходи від відчуження необоротних активів, надзвичайні доходи тощо. Хоча вони можуть суттєво впливати на загальний фінансовий результат, їх розглядають окремо для того, щоб оцінити якість прибутку, що формується без звичайної операційної діяльності [43].

3. Вимірювання прибутковості: абсолютні та відносні показники

Оцінювання прибутку підприємства здійснюється як за допомогою абсолютних, так і відносних показників.

3.1 Абсолютні показники

Абсолютні значення прибутку (валовий, операційний, чистий) відображають величину фінансового результату за певний період. Проте абсолютні показники самі по собі не завжди дозволяють зробити об'єктивні висновки про ефективність діяльності, оскільки не враховують масштабу бізнесу, структури капіталу чи галузевих особливостей [24].

3.2 Відносні показники

Відносні показники прибутковості дозволяють порівнювати фінансові результати підприємства незалежно від його розміру. Основні з них:

Рентабельність продажів (ROS) = $\frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Дохід від реалізації}} \times 100\%$. Вказує на частку прибутку в доході, що характеризує ефективність операційної діяльності.

Рентабельність активів (ROA) = $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні активи}} \times 100\%$. Вимірює, наскільки ефективно підприємство використовує усі свої активи для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) = $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%$. Значення цього показника відображає прибутковість коштів, вкладених власниками, що є критично важливим для інвесторів (Brealey et al., 2020).

4. Факторний аналіз змін прибутку

Аналіз факторів, що впливають на зміну прибутку, передбачає виділення ключових змінних, які визначають приріст або зниження фінансового результату.

Найчастіше використовується модель, що включає:

$$\Delta P = f(\Delta V, \Delta C, \Delta S, \Delta T)$$

де ΔP — зміна прибутку; ΔV — зміна обсягу реалізації; ΔC — зміна собівартості; ΔS — зміна структури продукції; ΔT — зміна ставки податків. Такий підхід дає змогу кількісно оцінити вплив кожного фактора на загальний результат. Наприклад, у разі падіння прибутку підприємства важливим є не лише виявлення факту зменшення, але й конкретних напрямів, які зробили найсуттєвіший внесок у негативну динаміку [45].

5. Прогнозування прибутків у фінансовому плануванні

Прогнозування фінансових результатів, зокрема прибутку, є важливою складовою операційного та стратегічного планування. Серед найбільш поширених методів — сценарне планування та cost–volume–profit (CVP) аналіз.

5.1 CVP-аналіз

CVP-аналіз вивчає взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком, визначаючи точку беззбитковості (break-even point) і дозволяючи оцінити, яку мінімальну виручку необхідно отримати для покриття всіх витрат. Це особливо актуально для підприємств з нестабільним попитом або високою часткою змінних витрат [43].

5.2 Сценарне прогнозування

Сценарне прогнозування базується на розробці кількох альтернативних сценаріїв майбутнього: базового, оптимістичного та песимістичного. Кожен сценарій включає припущення щодо ключових зовнішніх та внутрішніх факторів: темпів зростання обсягів продажів, зміни витрат, коливань цін на ресурси, податкових ставок та регуляторних впливів. Такий підхід дозволяє підприємству оцінити діапазон можливих фінансових результатів, розробити механізми адаптації та управління ризиками [4].

6. Чинники зовнішнього середовища та їх вплив на прибуток

- Прибуток підприємства формується під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх чинників:
- Макроекономічна нестабільність, що призводить до коливань попиту

та цін.

- Регуляторні обмеження, у тому числі тарифне регулювання у стратегічних галузях.
- Міжнародні фінансові та торгові умови, які можуть впливати на доступ до зовнішніх ринків та фінансування.

Ці чинники можуть значно посилити невизначеність прогнозів і зумовлюють необхідність використання адаптивних моделей аналізу та управління прибутковістю, що враховують ризики та зовнішні впливи [43].

Узагальнюючи, слід зазначити, що розподіл прибутку є багатовимірним управлінським процесом, який потребує врахування інтересів власників, потреб розвитку підприємства та вимог фінансової безпеки. Раціональна політика розподілу прибутку має бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Саме оптимізація напрямів використання прибутку дозволяє підприємству забезпечити стійкий розвиток, зберегти фінансову стабільність та підвищити свою ринкову вартість у довгостроковій перспективі [33].

Управління прибутком та рентабельністю підприємства охоплює систему методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення зростання фінансових результатів, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення цільових показників дохідності. У сучасному фінансовому менеджменті управління прибутковістю розглядається як безперервний процес, що поєднує планування, контроль, аналіз і коригування діяльності підприємства з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників [32].

Одним із базових інструментів управління прибутком є фінансове планування та бюджетування. Підприємства формують бюджети доходів і витрат, на основі яких прогнозується очікуваний прибуток і визначаються цільові показники рентабельності. Бюджетування дозволяє координувати діяльність структурних підрозділів, раціонально розподіляти ресурси та здійснювати контроль за виконанням фінансових планів. В умовах нестабільності особливого значення набуває антикризове бюджетування, яке забезпечує можливість швидкого коригування витрат і фінансових пріоритетів [25].

Наукові дослідження підтверджують, що застосування гнучких бюджетів та регулярний перегляд фінансових планів підвищує стійкість прибутків у кризових умовах. Антикризове бюджетування дозволяє своєчасно виявляти касові розриви, обмежувати неперіоритетні витрати та забезпечувати фінансування критично важливих напрямів діяльності. Саме тому бюджетування розглядається як ключовий інструмент підтримання фінансової стійкості підприємства в періоди економічних потрясінь [24].

1. Важливим елементом управління прибутковістю є контроль і аналіз виконання планових показників, що реалізується через систему контролінгу. Контролінг поєднує управлінський облік, моніторинг фінансових результатів та аналітичну підтримку управлінських рішень. У сучасних умовах цифрової трансформації системи контролінгу базуються на автоматизованому зборі та аналізі даних, що дає змогу оперативно виявляти відхилення фактичних показників від планових і запобігати погіршенню фінансових результатів [28].

З метою підвищення прибутковості підприємства широко застосовуються інструменти управління витратами та операційною ефективністю. Зниження собівартості продукції, оптимізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та ефективне управління запасами дозволяють збільшити прибуток навіть за незмінних обсягів реалізації. Системний підхід до управління витратами передбачає поєднання заходів зі зростання доходів та раціоналізації витрат, що сприяє стабільному підвищенню рентабельності діяльності підприємства [7].

Окрему групу інструментів становлять методи управління рентабельністю капіталу та інвестицій. Оптимізація структури джерел фінансування, використання ефекту фінансового левериджу, оцінка вартості капіталу та ефективності інвестиційних проєктів дозволяють підвищувати рентабельність власного капіталу за умови прийняттого рівня ризику. При цьому фінансовий менеджмент повинен забезпечувати баланс між зростанням прибутковості та збереженням фінансової стабільності підприємства [3].

Значну роль у підвищенні ефективності управління прибутком відіграють цифрові технології. Використання ERP-систем, бізнес-аналітики та інструментів

прогнозування дозволяє інтегрувати процеси бюджетування, контролю і аналізу в єдине інформаційне середовище, скоротити час прийняття рішень та підвищити точність фінансових прогнозів. У кризових умовах цифрові рішення забезпечують гнучкість фінансового планування та сприяють своєчасному виявленню ризиків зниження прибутковості [45].

Антикризове фінансове управління формує спеціальний інструментарій збереження та відновлення прибутковості підприємства в умовах глибокої нестабільності. Теоретичні підходи передбачають використання моделей фінансової санації, адаптивного та сценарного управління, а також управління за ранніми сигналами загроз. Комплексне застосування цих методів дозволяє одночасно здійснювати тактичні заходи зі скорочення витрат і стратегічні рішення щодо трансформації бізнес-моделі з метою відновлення прибутковості [5].

У зарубіжній економічній літературі управління прибутком підприємства розглядається як складова стратегічного фінансового менеджменту, що поєднує цілі максимізації вартості бізнесу, забезпечення фінансової стійкості та балансування інтересів власників і стейкхолдерів. Класичні підходи ґрунтуються на концепції максимізації прибутку як ключової мети фірми, однак у сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають моделі, орієнтовані на зростання довгострокової вартості компанії та стійкість її фінансових результатів.

Одним із фундаментальних напрямів є акціонерна концепція, відповідно до якої прибуток розглядається як основне джерело зростання ринкової вартості підприємства та доходів власників. У межах цього підходу ключова увага приділяється показникам рентабельності власного капіталу, дивідендній політиці та ефективності реінвестування прибутку. Водночас дослідження західних учених доводять, що надмірна орієнтація на короткострокову прибутковість може призводити до зростання фінансових ризиків і погіршення інвестиційного потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі [38].

Альтернативою є стейкхолдерська модель, у межах якої прибуток трактується не лише як дохід власників, а як ресурс забезпечення сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів працівників, держави, кредиторів і

суспільства. У цій парадигмі значна частина прибутку спрямовується на інвестиції, соціальні програми, екологічні проєкти та підвищення операційної стійкості. Такий підхід є характерним для великих корпорацій та підприємств стратегічних галузей, зокрема енергетичного сектору, де фінансова результативність тісно пов'язана з державною політикою та регуляторними обмеженнями [36].

Важливе місце в зарубіжних дослідженнях посідає теорія дивідендної політики. Класична модель Модільяні–Міллера доводить нейтральність дивідендів за умов досконалого ринку капіталу, проте подальші емпіричні дослідження (моделі Гордона, Лінтнера) засвідчують, що структура розподілу прибутку впливає на інвестиційну привабливість і фінансову стабільність підприємства. У практиці управління прибутком широко застосовується концепція стабільних дивідендів, яка передбачає підтримання прогнозованого рівня виплат навіть у періоди коливання фінансових результатів, що сприяє зниженню ризиків для інвесторів [38].

Особливу групу становлять підходи до управління прибутком у регульованих галузях, зокрема в енергетиці. У таких секторах прибутковість підприємств значною мірою визначається державним регулюванням тарифів, податковими пільгами та механізмами компенсації витрат. Зарубіжний досвід свідчить, що в умовах жорсткого тарифного контролю підприємства вимушені фокусуватися не на зростанні доходів, а на оптимізації витрат, підвищенні операційної ефективності та удосконаленні фінансового планування. Прибуток у цьому випадку виконує передусім стабілізаційну функцію, забезпечуючи покриття витрат і підтримання платоспроможності [43].

Сучасні концепції фінансового менеджменту також акцентують увагу на ризик-орієнтованому управлінні прибутком. В умовах макроекономічної нестабільності, волатильності цін та геополітичних ризиків прибуток розглядається як результат компромісу між дохідністю та ризиком. Зарубіжні дослідження підкреслюють доцільність використання сценарного планування, stress-testing та гнучкого бюджетування для збереження керованості фінансових

результатів у кризових умовах. Це особливо актуально для підприємств, що функціонують в умовах воєнних конфліктів або масштабних економічних шоків.

Отже, зарубіжні підходи до управління формуванням і розподілом прибутку характеризуються поступовим переходом від вузької орієнтації на максимізацію фінансового результату до комплексних моделей, що поєднують прибутковість, фінансову стійкість та стратегічний розвиток. Для підприємств енергетичного сектору, зокрема з державною участю, найбільш релевантними є адаптивні моделі управління прибутком, орієнтовані на баланс між регуляторними обмеженнями, інвестиційними потребами та забезпеченням довгострокової фінансової стабільності. Міжнародний досвід свідчить, що ефективне управління прибутком має бути частиною комплексної системи корпоративного управління, яка передбачає прозорість фінансових результатів, чітке розмежування повноважень, незалежний аудит та адаптацію до національного контексту; стандарти OECD і практики Міжнародного валютного фонду підкреслюють, що такі підходи сприяють підвищенню рентабельності та фінансової стабільності підприємств, зокрема тих, що мають державну участь, а застосування сценарного планування та інструментів оцінки ризиків дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати довгострокове зростання фінансових результатів [44].

Прибуток підприємства як ключовий фінансовий результат виконує центральну роль у системі показників ефективності діяльності. Теоретико-методологічно він розглядається не лише як фінансовий надлишок після покриття витрат, а й як складний інтегрований показник, що відображає взаємодію операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Відтак для глибокого розуміння сутності прибутку необхідно актуалізувати методологічні підходи до його вимірювання й аналізу [45].

В основі методичного забезпечення аналізу прибутковості підприємства лежить класифікація фінансових результатів за джерелами їх формування. Так, операційний прибуток характеризує результат базової діяльності, інвестиційний прибуток — доходи від фінансових вкладень, а позареалізаційний прибуток

включає одноразові доходи, що не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю. Така диференціація дозволяє не лише оцінити сукупний фінансовий результат, але й визначити джерела його зростання чи падіння, що є важливою умовою для прийняття управлінських рішень [14].

У практиці фінансового аналізу широко застосовують систему показників прибутковості, яка включає абсолютні та відносні показники (рівні й коефіцієнти). Абсолютні величини прибутку, такі як валовий, операційний або чистий прибуток, відображають масштаб фінансового результату. Проте для порівняння підприємств різних масштабів або для аналізу динаміки в часі доцільніше застосовувати коефіцієнти прибутковості: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність продажів (ROS) та інші. Зокрема, рентабельність власного капіталу показує, який прибуток отримано з кожної гривні вкладеного капіталу акціонерів, що дозволяє оцінити привабливість підприємства для інвесторів [10].

Ключовим елементом аналітичного процесу є аналіз відхилень фактичних показників прибутковості від планових або нормативних рівнів. Методика аналізу відхилень передбачає розрахунок абсолютних і відносних відхилень, що дає змогу виявити джерела позитивних та негативних змін. Наприклад, у разі зниження чистого прибутку в порівнянні з попереднім періодом необхідно розглянути внесок зміни обсягу реалізації, структури продукції, собівартості одиниці продукції та інших факторів. Такий факторний аналіз підсилює якість управлінських рішень, дозволяючи ідентифікувати найбільш критичні драйвери результатів [8].

Окрему увагу приділено методам прогнозування фінансових результатів, зокрема прибутку. Прогнозування прибутковості ґрунтується на побудові моделей, що включають ключові економічні змінні: обсяг реалізації, ціни, собівартість, ставки податків та інші. Серед найбільш поширених підходів — CVP-аналіз (cost-volume-profit), який досліджує взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва і прибутком. Цей аналіз дозволяє визначити точку беззбитковості та оцінити вплив змін витрат або обсягу продажів на фінансовий результат [34].

Важливою складовою методології є сценарне планування та оцінка ризиків. У сучасних умовах макроекономічної нестабільності традиційні лінійні прогнози часто виявляються недостатніми. Тому до аналітичного інструментарію додають сценарні моделі, які дозволяють оцінити прибуток за різних макроекономічних ситуацій: базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв. Такий підхід широко застосовується у фінансовому плануванні корпорацій та державних підприємств, оскільки дозволяє врахувати невизначеність зовнішнього середовища та потенційні ризики [34].

Таким чином, методичні підходи до вимірювання та аналізу прибутковості підприємства утворюють комплекс інструментів, що забезпечують системний огляд фінансових результатів, діагностику причин їх змін і основу для управлінських впливів. Вони є невід'ємною частиною фінансового менеджменту та підсилюють практичну значущість аналітичної частини дослідження [7].

На підставі проведеного теоретичного огляду можна зробити низку узагальнень. Прибуток виступає ключовою фінансовою категорією, що інтегрує результати діяльності підприємства, і виконує визначальні функції у системі управління – оціночну, розподільчу, стимулюючу та інші. Забезпечення зростання прибутку і оптимального його використання є пріоритетним завданням фінансового менеджменту, оскільки від цього залежить фінансова стійкість, розвиток та добробут власників підприємства. Теоретичні підходи до управління прибутком еволюціонували від класичних моделей максимізації прибутку до сучасних концепцій комплексного фінансового контролю та антикризового менеджменту.

Було встановлено, що формування прибутку визначається внутрішніми факторами ефективності виробництва і зовнішніми умовами господарювання. Для аналізу і прогнозування прибутку застосовуються як детерміністичні методи (факторний аналіз, CVP), так і сценарні моделі, що враховують невизначеність середовища. Науковці наголошують на важливості врахування ризиків та використання сценарного моделювання для підприємств, що діють в умовах криз і війни.

У сучасному українському контексті особливо актуальним є завдання адаптації моделей управління прибутком до умов воєнної економіки, коли традиційні підходи потребують перегляду з огляду на високий рівень непередбачуваності.

Стосовно розподілу прибутку, теорія і практика акцентують необхідність збалансованої політики, що узгоджує інтереси розвитку підприємства та його власників. Прибуток може бути використаний на дивіденди, інвестиції, резерви та інші цілі, причому пропорції залежать від стратегічних пріоритетів та ситуації. Виявлено, що у кризові періоди підприємства схильні мінімізувати виплати з прибутку та збільшувати частку реінвестування для зміцнення фінансового стану, тоді як у сприятливих умовах – дотримуватися стабільних дивідендних виплат. Законодавча база встановлює лише загальні рамки розподілу прибутку, залишаючи конкретні рішення за підприємством. Отже, відповідальність за раціональне використання прибутку лежить на фінансовому менеджменті компанії, який має забезпечити довгострокову вигоду від прийнятих рішень.

Що стосується управління прибутком і рентабельністю, нині воно спирається на комплекс методів планування, контролю, аналізу та мотивації. Критичне значення мають антикризові інструменти – гнучке бюджетування, сценарне планування, контроль витрат, ризик-менеджмент – які довели свою ефективність у мінімуванні втрат і стабілізації фінансів підприємств під час останніх криз. Водночас значні можливості для підвищення прибутковості відкриває цифровізація фінансової функції, впровадження систем контролінгу та бізнес-аналітики. Це дозволяє краще обробляти інформацію і приймати обґрунтовані рішення щодо прибутку в реальному часі.

Критичний огляд наукових джерел засвідчив, що проблема ефективного управління прибутком підприємства залишається актуальною і багатовимірною. Існує багато напрацювань щодо окремих аспектів (формування, розподілу, планування прибутку), проте спостерігається дефіцит цілісних моделей, адаптованих до сучасних умов української економіки, зокрема умов воєнного часу. До проблем можна віднести зростання невизначеності та ризиків, що ускладнюють

прогнозування прибутків; недостатній рівень впровадження передових методів управління (цифрових технологій, контролінгу) на багатьох підприємствах; конфлікт інтересів між потребою інвестувати прибуток у розвиток і тиском з боку власників отримувати дивіденди у короткостроковому періоді. Актуальність вирішення цих проблем обумовлена необхідністю забезпечити фінансову стійкість і конкурентоспроможність вітчизняних підприємств у складних умовах сьогодення. Таким чином, подальші дослідження і практичні розробки мають бути спрямовані на вдосконалення системи управління формуванням та розподілом прибутку – зокрема, на розробку інтегрованих моделей прибуткового менеджменту, які б поєднували інструменти планування, контролю, мотивації і ризик-менеджменту, та на впровадження цих моделей в діяльність українських підприємств для підвищення їхньої рентабельності і фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ДИНАМІКИ ПРИБУТКУ ТОВ «ГК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГК «Нафтогаз України» в умовах воєнного стану

Проведене у першому розділі теоретичне дослідження дозволило системно розглянути основні підходи до антикризового фінансового управління, проаналізувати наукові моделі подолання фінансової нестабільності та методологію формування фінансової стратегії в умовах кризових загроз. Це створило основу для переходу до прикладного аналізу антикризових процесів на рівні конкретного підприємства.

Як об'єкт емпіричного дослідження обрано ТОВ «ГК «Нафтогаз України» одне з найбільших державних підприємств енергетичного сектору країни, яке відіграє стратегічну роль в економіці та безпеці держави. Вибір саме цього підприємства обумовлений кількома чинниками:

високою мірою впливу зовнішніх кризових факторів (воєнні дії, енергетичні ризики, дефіцит фінансових ресурсів);

наявністю публічної фінансової звітності та офіційних даних, що дозволяє здійснити об'єктивний аналіз;

реалізацією антикризових заходів у 2022–2024 роках, які стали відповіддю на безпрецедентні виклики;

ключовою роллю компанії у післявоєнному відновленні енергетичної інфраструктури України;

винятковою значущістю ТОВ «ГК «Нафтогаз України» для фінансової стабільності держави, з огляду на те, що підприємство є основним постачальником доходів до державного бюджету серед держпідприємств, а також одним з головних отримувачів міжнародної фінансової допомоги та інвестицій [18,19,21].

Крім того, саме «Нафтогаз» виступає головним координатором реалізації стратегічних програм з енергонезалежності, декарбонізації, імпортозаміщення та розвитку внутрішнього видобутку вуглеводнів, що значною мірою визначає стійкість національної економіки в умовах воєнного стану.

У цьому розділі буде здійснено комплексний аналіз фінансового стану, динаміки основних показників та управлінських рішень ТОВ «ГК «Нафтогаз України» в умовах воєнного стану, а також виявлено проблеми та особливості застосування антикризового підходу до фінансового управління в публічному секторі економіки.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, внаслідок повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України, ТОВ «ГК «Нафтогаз України» перейшло до роботи в умовах екстремальної нестабільності та безпекових ризиків, які охопили енергетичний сектор держави та економіку в цілому. Війна створила значні виклики для енергетичної інфраструктури, призвела до великих збитків виробничих об'єктів та значного ризику для безперервного забезпечення постачання природного газу українським споживачам і підприємствам. Попри це, компанія зосередила зусилля на гарантуванні енергетичної безпеки та стабільності газопостачання для населення та економіки [16].

У відповідь на зміни у зовнішньому середовищі та підвищені ризики ТОВ «ГК «Нафтогаз України» здійснило низку стратегічних та операційних заходів. Зокрема, у листопаді 2022 року Кабінет Міністрів України призначив Олексія Чернишова головою правління компанії, що започаткувало новий етап корпоративної реформи, спрямованої на посилення корпоративного управління, відновлення довіри міжнародних партнерів та збільшення видобутку вуглеводнів, що мало ключове значення для забезпечення енергетичної автономії України в умовах війни [15].

Одним із ключових напрямів реформування стало посилення прозорості управлінських процесів і структури корпоративного врядування, у тому числі через реструктуризацію органів управління, підвищення ролі незалежних директорів у наглядових органах та впровадження кращих практик управління

корпоративними ризиками, що відповідало міжнародним стандартам [17].

У період 2022–2025 років ТОВ «ГК «Нафтогаз України» продовжувало працювати в умовах високої невизначеності й загроз безпеці газопостачання. За даними офіційних повідомлень компанії, під час опалювального сезону 2024/2025 року компанія змогла без газового блекауту пройти через найважчу зиму, незважаючи на критичні виклики, включно з пошкодженнями газової інфраструктури внаслідок військових дій. Компанія оперативно відновлювала пошкоджені об'єкти, забезпечуючи безперервне постачання газу для всіх категорій споживачів навіть під час активних бойових дій [17].

Протягом цього періоду Група компаній, до якої належить ТОВ «ГК «Нафтогаз України», працювала над нарощуванням обсягів видобутку природного газу. Зокрема, у 2024 році підприємства групи ввели в експлуатацію значну кількість нових свердловин, що дозволило досягти найвищих виробничих показників за останні роки. Така динаміка стала важливою складовою енергетичної стратегії компанії щодо зменшення залежності від імпортних поставок та посилення енергетичної самодостатності [22].

Фінансові показники діяльності ТОВ «ГК «Нафтогаз України» також засвідчили стабілізацію та зростання ефективності. За даними фінансової звітності, у 2022 році компанія зазнала суттєвих збитків, пов'язаних з впливом воєнних дій на ринок та інфраструктуру. Проте у 2023 році спостерігалось поліпшення фінансових результатів, а у 2024 році чистий прибуток Групи компаній ТОВ «ГК «Нафтогаз України» збільшився, що свідчить про усвідомлене відновлення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами в умовах тривалої військової агресії [21].

Важливо зазначити, що позитивні фінансові результати були досягнуті завдяки поєднанню факторів:

- зростання видобутку та оптимізації операційної діяльності;
- адаптації з мінімізацією ризиків для ключових процесів;
- стратегічному плануванню витрат і інвестиційної діяльності;
- реструктуризації корпоративної та фінансової політики задля

підвищення прозорості та залучення міжнародних партнерів.

У своїй офіційній звітності також зазначено, що діяльність ТОВ «ГК «Нафтогаз України» у 2024 році не лише дозволила відновити прибутковість, але й спрямувати фінансові ресурси на забезпечення підготовки до опалювального сезону, закупівлю енергоносіїв та підтримку діяльності підрозділів, що безпосередньо відповідають за критичну інфраструктуру [22].

Системний підхід до операційного управління, інвестиційної діяльності, а також впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності дозволив компанії зміцнити свої позиції на енергетичному ринку та забезпечити сталу роботу навіть у надзвичайно складних умовах. Це демонструє здатність ТОВ «ГК «Нафтогаз України» не лише адаптуватися до екстремальних обставин, але й підтримувати ефективне функціонування як ключового учасника енергетичного сектору держави. Балансова вартість активів ТОВ «ГК «Нафтогаз України» також демонструє зростання. На кінець 2024 року загальна сума активів становила 25 148 843 тис. грн, тоді як на початок 2024 року вона дорівнювала 22 545 675 тис. грн. Отже, за рік активи зросли приблизно на 2 603 168 тис. грн (приблизно на 11,6%). Ця зміна відбулася переважно за рахунок зростання оборотних активів – їх загальна вартість виросла з 22 511 124 тис. грн до 25 071 879 тис. грн. Збільшення оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості та інших поточних активів, свідчить про розширення операційних оборотних ресурсів компанії. Таким чином, фінансова звітність підтверджує, що у 2024 році ТОВ «ГК «Нафтогаз України» наростило обсяги активів, закріплюючи свою роль великого гравця в енергетичному секторі: зміцнення балансової позиції у поєднанні зі стабільними доходами вказує на підвищення стійкості та ефективності діяльності підприємства [24].

Керівництво компанії, зокрема голова правління Олексій Чернишов, акцентує увагу на посиленні енергетичної незалежності України, зростанні видобутку газу та нафти, а також на впровадженні корпоративних реформ для підвищення ефективності управління.

Важливим аспектом є також тесна взаємодія з державою, що виявляється у

кількох ключових напрямках. По-перше, діяльність компанії регулюється державою через призначення представників наглядової ради та забезпечення корпоративного управління відповідно до принципів OECD — рішенням КМУ було оновлено наглядову раду з представниками держави, що підвищило прозорість управлінських процесів і створило сприятливі умови для залучення інвесторів. По-друге, держава гарантує та сприяє залученню інституційного фінансування: зокрема, Нафтогаз отримав кредит у €270 млн від ЄБРР під державну гарантію для поповнення стратегічних запасів газу й модернізації інфраструктури, а також грантову підтримку у розмірі €140 млн від Норвегії й іншого міжнародного фінансування — ці інструменти значно посилили фінансову стійкість компанії в умовах війни та досягли цілей стабілізації енергоринку через закупівлю критичних об'ємів газу й відновлення об'єктів газовидобутку та зберігання [14,17,24].

По-третє, КМУ й Мінфін активно координували реструктуризацію зобов'язань Нафтогазу, зокрема через узгоджений підхід до рефінансування євроблігацій та уникнення дефолту, що знизило фінансові та репутаційні ризики компанії. Реалізація цих заходів за безпосередньої підтримки держави сприяла сприятливому кредитному рейтингу та відновленню доступу до міжнародних фінансових ринків.

Таким чином, взаємодія ТОВ «ГК «Нафтогаз України» з державними органами не лише забезпечує інституційний контроль і підзвітність, але й фактично виступає одним із головних драйверів антикризового управління: державна підтримка у вигляді корпоративних реформ, держгарантій і спрямування кредитних ресурсів вплинула на підвищення фінансової стабільності підприємства та його здатність виконувати індикативні завдання із забезпечення енергобезпеки держави.

ТОВ «ГК «Нафтогаз України» в умовах воєнного стану продемонструвала здатність до адаптації, ефективного антикризового управління та забезпечення енергетичної безпеки країни, що є вагомим внеском у стійкість національної економіки.

2.2. Аналіз фінансових результатів та динаміки прибутку ТОВ «ГК «Нафтогаз України»

Фінансові результати діяльності ТОВ «ГК «Нафтогаз України» у 2022–2024 роках відображають суттєву трансформацію результативності операційної діяльності підприємства, що зумовлено як зовнішніми макроекономічними чинниками, так і внутрішніми управлінськими рішеннями щодо контролю витрат та оптимізації фінансових потоків.

У 2023 році підприємство здійснювало діяльність в умовах високої нестабільності енергетичного ринку, жорсткого державного регулювання цін на природний газ для населення та зростання операційних витрат. За результатами року чистий дохід від реалізації становив понад 55,6 млрд. грн, однак фінансовий результат був від'ємним, що проявилось у формуванні чистого збитку. Основними чинниками збитковості стали висока собівартість реалізованого газу, значні адміністративні витрати та фінансові витрати, пов'язані з обслуговуванням поточних зобов'язань і касових розривів.

У 2024 році ситуація суттєво змінилася. Незважаючи на те, що обсяг чистого доходу від реалізації залишився майже на рівні попереднього року (понад 55,3 млрд грн), підприємству вдалося досягти позитивного фінансового результату. Чистий прибуток за підсумками року склав 446,5 млн грн. Така динаміка свідчить про те, що ключову роль у покращенні результатів відіграли не стільки екстенсивні фактори зростання доходів, скільки підвищення ефективності управління витратами та фінансовими потоками.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про суттєву трансформацію стану розрахунків ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» у 2022–2024 роках, що відображає адаптацію підприємства до умов воєнного стану та зміну фінансової політики після пікового кризового періоду.

Таблиця 2.1

Динаміка стану розрахунків ТОВ «ГК «Нафтогаз України» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 до 2022 (+/-), тис.грн / од.	Відносне відхилен ня 2024/202 2, %
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	58 072 073	55 691 930	55 392 821	-2 679 252	-4,61
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис.грн	15 973 362	18 349 949	20 096 395	+4 123 033	+25,82
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн	38 794 864	17 354 734	14 901 146	-23 893 718	-61,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	3,64	3,03	2,76	-0,88	-24,18
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	100,3	119,0	130,4	+30,1	+30,01
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,41	1,06	1,35	+0,94	+229,27

Джерело: створено автором на основі [18,19,21]

У 2022 році діяльність підприємства характеризувалася високими обсягами реалізації (58,1 млрд грн) та надмірним рівнем кредиторської заборгованості (38,8 млрд грн), що зумовлювало низьке співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (0,41) і свідчило про значну залежність від зовнішнього фінансування оборотного капіталу.

У 2023 році відбулося різке скорочення кредиторської заборгованості більш ніж удвічі — до 17,4 млрд грн — на тлі зростання дебіторської заборгованості до 18,3 млрд. грн. Це спричинило зміну структури розрахунків і підвищення коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості до 1,06, що свідчить про перехід до більш збалансованої моделі фінансових потоків.

У 2024 році зростання дебіторської заборгованості продовжилося (+9,52 %), а період її погашення збільшився до 130,4 днів, що вказує на уповільнення інкасації коштів і погіршення платіжної дисципліни споживачів. Водночас подальше скорочення кредиторської заборгованості на 14,14 % та зростання коефіцієнта дебіторської і кредиторської заборгованості до 1,35 свідчать про зміцнення фінансової автономії підприємства у короткостроковому періоді.

Таблиця 2.2

Показники ефективності грошових розрахунків ТОВ «ГК «Нафтогаз України» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 до 2022 (+/-), тис.грн	Відносне відхилення 2024/2022, %
Собівартість реалізації, тис.грн	54 175 867	52 689 984	52 773 624	-1 402 243	-2,59
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн	38 794 864	17 354 734	14 901 146	-23 893 718	-61,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	1,40	3,04	3,54	+2,14	+152,86
Чистий грошовий потік від операційної діяльності, тис.грн	-212 948	851 467	224 388	+437 336	+205,36*
Коефіцієнт покриття боргів грошовим потоком	-0,01	0,05	0,02	+0,03	+300,0*

Джерело: створено автором на основі [18,19,21]

Аналіз показників таблиці 2.2 свідчить про підвищення ефективності грошових розрахунків ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» у 2022–2024 роках, що відображає поступовий перехід підприємства від кризової моделі управління зобов'язаннями до більш стабільної фінансової політики.

У 2022 році діяльність підприємства характеризувалася надзвичайно високим рівнем поточної кредиторської заборгованості (38,8 млрд. грн.) та від'ємним чистим грошовим потоком від операційної діяльності (–212,9 млн. грн.), що свідчило про дефіцит ліквідних коштів і кризи розрахунків. Низький коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (1,40 разів) підтверджував повільні розрахунки з постачальниками та значну залежність підприємства від відстрочок платежів.

У 2023 році відбулося суттєве покращення ситуації: коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс більш ніж удвічі — до 3,04 разів, що є ознакою нормалізації платіжної дисципліни та активізації розрахунків із контрагентами. Паралельно підприємство сформувало значний позитивний чистий грошовий потік від операційної діяльності у розмірі 851,5 млн. грн., що свідчило про стабілізацію фінансових потоків після пікового кризового періоду та відновлення платоспроможності.

У 2024 році тенденція до прискорення розрахунків збереглася: коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс до 3,54 разів, а її обсяг скоротився ще на 14,14 %. Це вказує на подальше зменшення залежності підприємства від короткострокових зобов'язань. Водночас чистий грошовий потік від операційної діяльності зменшився до 224,4 млн. грн., що на 73,64 % менше порівняно з 2023 роком. Таке скорочення пояснюється зниженням фінансового результату та зростанням операційних витрат у звітному періоді.

Незважаючи на зменшення обсягу операційного грошового потоку, коефіцієнт покриття боргів грошовим потоком у 2024 році залишився додатним

(0,02), що свідчить про збереження здатності підприємства генерувати кошти для часткового обслуговування поточних зобов'язань.

Отже, динаміка показників ефективності грошових розрахунків у 2022–2024 роках підтверджує поступове відновлення фінансової керованості підприємства. Прискорення обороту кредиторської заборгованості та зниження її обсягу є позитивними тенденціями, однак істотне скорочення чистого грошового потоку у 2024 році актуалізує необхідність подальшої оптимізації управління ліквідністю та грошовими потоками.

2.3. Оцінка прибутковості та політики розподілу прибутку в ТОВ «ГК «Нафтогаз України»

В умовах зтяжної фінансової нестабільності, спричиненої повномасштабною війною, підприємства енергетичного сектору України стикаються з безпрецедентними викликами, серед яких — руйнування інфраструктури, коливання цін на енергоносії, дефіцит фінансування та необхідність забезпечення безперервного постачання ресурсів. Одним із ключових суб'єктів національної енергетичної безпеки є ТОВ «ГК «Нафтогаз України», яка відіграє системоутворюючу роль у газовому секторі держави.

У цьому розділі буде здійснено комплексне дослідження фінансового стану ТОВ «ГК «Нафтогаз України» в динаміці 2023–2024 років, з урахуванням особливостей антикризового управління, реалізованого в умовах воєнного часу. Аналіз базується на офіційній фінансовій звітності Групи «Нафтогаз», включаючи її дочірні підприємства, а також на даних відкритих джерел щодо управлінських рішень та реструктуризації.

Оцінка прибутковості та політики розподілу прибутку у діяльності ТОВ «ГК «Нафтогаз України» важливою складовою фінансового аналізу, оскільки визначає, як формуються фінансові результати, як використовується прибуток і які рішення приймаються щодо його розподілу.

Для оцінки перспектив розвитку ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» на 2025 рік розроблено прогноз фінансових результатів на основі методу індексного моделювання. Базовим сценарієм обрано сценарій помірної стабілізації, який передбачає збереження державного регулювання ринку природного газу, поступове відновлення платіжної дисципліни споживачів та обмежене зростання доходів і витрат у межах інфляційної складової. Результати прогнозування наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «ГК «Нафтогаз України» прогноз на 2025 рік

Показник	Код рядка	Факт 2023 рік	Факт 2024 рік	Прогноз 2025 рік	Відхилення (прогноз до 2024), тис.грн	Відносне відхилення 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	55 691 930	55 392 821	58 162 462	2 769 641	5,00
Інші операційні доходи	2120	67 837	72 190	75 800	3 610	5,00
Інші доходи	2240	430 496	452 020	474 621	22 601	5,00
Разом доходи	2280	56 190 263	55 917 031	58 712 883	2 795 852	5,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	52 689 984	52 773 624	55 412 305	2 638 681	5,00
Інші операційні витрати	2180	4 310 347	4 526 865	4 753 208	226 343	5,00
Інші витрати	2270	680	720	756	36	5,00
Разом витрати	2285	57 001 011	57 301 209	60 166 269	2 865 060	5,00

Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	2290	-1 513 348	-1 384 388	-1 453 386	-68 998	-4,98
---	------	------------	------------	------------	---------	-------

Джерело: створено автором на основі [18,19,21]

Аналіз прогнозних даних таблиці 2.3 дає підстави стверджувати, що у 2025 році підприємство збереже високі обсяги операційної діяльності за умов відносної стабільності доходів. Очікується зростання чистого доходу від реалізації на 5,00% порівняно з 2024 роком (на 2 769,6 млн грн), що зумовлено стабілізацією обсягів постачання природного газу та частковим покращенням розрахунків зі споживачами.

Сукупні доходи підприємства у 2025 році прогноуються з темпом приросту на рівні 5,00 %, що відповідає консервативному підходу до планування в умовах збереження тарифних та регуляторних обмежень. Водночас сукупні витрати також зростатимуть приблизно на 5,00 %, що відображає інфляційний тиск, високу собівартість ресурсу та необхідність забезпечення безперебійної операційної діяльності підприємства.

Ключовим позитивним аспектом прогнозу є відсутність випереджального зростання витрат відносно доходів, що створює передумови для поступового покращення фінансового результату. За базовим сценарієм у 2025 році очікується зменшення збитку до оподаткування, що свідчить про послаблення кризових явищ та підвищення фінансової керованості діяльності підприємства.

Таким чином, прогноз фінансових результатів ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» на 2025 рік свідчить про перехід до фази фінансової стабілізації, за якої основним стратегічним завданням залишається не максимізація прибутку, а утримання операційної стійкості, контроль витрат і подальше скорочення збитковості, що створює основу для довгострокового фінансового оздоровлення підприємства.

В таблиці 2.4. представлено аналіз беззбитковості та запасу фінансової міцності ТОВ «ГК «Нафтогаз України» за даними 2024 року.

З таблиці 2.4 видно, що результати розрахунку точки беззбитковості ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» за даними 2024 року свідчать про високу чутливість операційної діяльності підприємства до структури витрат та обмежені можливості самофінансування в умовах чинної моделі ціноутворення.

Таблиця 2.4

Аналіз беззбитковості та запасу фінансової міцності ТОВ «ГК «Нафтогаз України» (дані 2024 року)

№	Показник	Методика розрахунку	Значення, тис.грн
1	Чистий дохід від реалізації (TR)	Ряд. 2000 ф. №2	55 392 821
2	Змінні витрати (VC)	80 % від собівартості (експертна оцінка)	42 218 899
3	Маржинальний дохід (MD)	$TR - VC$	13 173 922
4	Коефіцієнт маржинального доходу (Kmd)	MD / TR	0,238
5	Постійні витрати (FC)	(Собівартість – VC) + інші операц. витрати + інші витрати	15 082 310
6	Точка беззбитковості (BEP)	FC / Kmd	63 353 000
7	Фактичний операційний результат	$TR - VC - FC$	-1 908 388
8	Запас фінансової міцності, %	$(TR - BEP) / TR$	-14,4

Джерело: створено автором на основі [18,19,21]

Це означає, що поточний рівень доходів не забезпечує повного покриття постійних витрат, а операційна діяльність підприємства залишається збитковою. Від'ємне значення запасу фінансової міцності (-14,4 %) підтверджує наявність

структурного розриву між доходами та необхідним для беззбитковості обсягом реалізації.

Маржинальний дохід у 2024 році становив 13,17 млрд грн, а коефіцієнт маржинального доходу — 0,238, що є відносно низьким значенням для підприємства з високою часткою постійних витрат. Це обмежує здатність компанії компенсувати зростання витрат за рахунок збільшення обсягів реалізації та підвищує залежність фінансового результату від зовнішніх факторів — тарифного регулювання, платіжної дисципліни споживачів та державної підтримки.

Таким чином, результати аналізу беззбитковості вказують на наявність прихованого операційного ризику: навіть за збереження стабільних обсягів реалізації підприємство не досягає порогу фінансової рівноваги. Це обґрунтовує необхідність реалізації управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію структури витрат, підвищення маржинальності операцій та зниження постійної складової витрат, що буде розглянуто у наступному підрозділі дипломної роботи.

Основна увага приділяється оцінці ключових фінансових показників, динаміці прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості, а також виявленню зв'язку між застосованими управлінськими рішеннями та їх впливом на фінансову результативність компанії, що вказано в таблиці 2.5. Це дозволить виявити ефективність реалізованих заходів антикризового характеру та окреслити сильні й вразливі сторони функціонування підприємства у критичний період.

Таблиця 2.5

**Порівняльні фінансові показники ТОВ «ГК «Нафтогаз України»,
2022–2024 роки**

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,7	0,9	1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6	0,8	1,3
Рентабельність активів (ROA), %	-7,8	-0,6	1,8
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-12,4	-1,9	3,2
Коефіцієнт автономії	0,58	0,60	0,65
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,72	0,67	0,54

Чистий фінансовий результат, млрд грн	-23,4	-2,0	0,45
---------------------------------------	-------	------	------

Джерело: створено автором на основі [18,19,21]

Аналіз коефіцієнтів ліквідності свідчить про те, що у 2022 році підприємство функціонувало в умовах підвищеної напруженості платоспроможності. Коефіцієнт поточної ліквідності перебував на рівні 0,7, тобто був нижчим за нормативне значення 1,0, що означає: на кожен 1 грн поточних зобов'язань припадало лише 0,7 грн оборотних активів. За таких умов ризики касових розривів і необхідність оперативного фінансового маневрування зростають, а можливості своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних ресурсів — обмежені.

У 2023 році спостерігається помірне покращення поточної ліквідності до 0,9, однак показник все ще не досягає нормативу, що зберігає ризик недостатньої платоспроможності у короткостроковому періоді. Водночас сам факт зростання коефіцієнта свідчить про поступову стабілізацію структури оборотного капіталу та/або стримування зростання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш жорстким критерієм, оскільки оцінює здатність погашати поточні зобов'язання найбільш ліквідними оборотними активами (без запасів). У 2022 році він становив 0,6, що є низьким значенням і сигналізує про те, що навіть за умови реалізації запасів підприємству було б складно швидко виконати зобов'язання, а без запасів — тим більше.

У 2023 році коефіцієнт зріс до 0,8, тобто підприємство почало нарощувати «якісну» ліквідність (грошові кошти/еквіваленти та дебіторську заборгованість), однак значення все ще не забезпечує високого запасу фінансової міцності.

У 2024 році швидка ліквідність підвищується до 1,3, що можна трактувати як відновлення можливості швидкого погашення поточних зобов'язань без необхідності реалізації запасів. Це особливо важливо для підприємства енергетичного сектору, де ліквідність визначає безперервність операцій та стійкість до шоків постачання/розрахунків.

Узагальнення по ліквідності: 2022–2023 рр. характеризуються дефіцитом оборотних ресурсів (ризик платоспроможності), тоді як 2024 р. демонструє стійку нормалізацію ліквідності та підвищення фінансової маневреності.

У 2024 році підприємство демонструє якісний перелом: коефіцієнт поточної ліквідності зростає до 1,5 (суттєво вище 1), що означає відновлення короткострокової платоспроможності. Практично це інтерпретується так: підприємство сформувало достатній обсяг оборотних активів для покриття поточних боргів, що є ключовою ознакою фінансової стійкості в умовах невизначеності.

Показники рентабельності є інтегральною оцінкою ефективності:

- ROA відображає прибутковість активів, тобто здатність активів генерувати чистий фінансовий результат;
- ROE характеризує дохідність власного капіталу, тобто результативність використання коштів власників.

У 2022 році значення $ROA = -7,8\%$, $ROE = -12,4\%$ є від'ємними, що прямо означає: активи та власний капітал генерували збиток, а не прибуток. Такі значення є закономірними в умовах повномасштабної війни: зростання операційних витрат, логістичних і фінансових обмежень, а також факторів регульованого ціноутворення/соціальних зобов'язань у стратегічній галузі могли призводити до збитковості навіть при значному обсязі доходу.

У 2023 році рентабельність залишається від'ємною ($ROA = -0,6\%$, $ROE = -1,9\%$), проте масштаби негативу суттєво скорочуються. Це означає, що підприємство, хоча й не досягло прибутковості, змогло істотно стабілізувати фінансовий результат і зменшити збитковість на одиницю активів і капіталу. Така динаміка вказує на поступове відновлення керованості витрат, адаптацію операційних процесів до умов воєнного часу та підвищення ефективності управління ресурсами.

У 2024 році підприємство переходить до позитивної рентабельності: $ROA = 1,8\%$, $ROE = 3,2\%$.

Коефіцієнт автономії показує частку активів, сформованих за рахунок власного капіталу. У 2022 році він становив 0,58, у 2023 році — 0,60, у 2024 році — 0,65, тобто спостерігається стійка тенденція до зростання.

Коефіцієнт фінансового левериджу:

Фінансовий леверидж відображає співвідношення зобов'язань до власного капіталу. У 2022 році він дорівнював 0,72, у 2023 — 0,67, у 2024 — 0,54, тобто боргове навантаження послідовно зменшувалось

Отже, здійснено комплексний аналіз фінансового стану, динаміки прибутку та особливостей управління фінансовими результатами ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» в умовах воєнного стану у 2022–2024 роках. Проведене дослідження дозволило виявити ключові тенденції трансформації фінансової діяльності підприємства, зумовлені як зовнішніми кризовими чинниками, так і внутрішніми управлінськими рішеннями.

Аналіз фінансових результатів та динаміки прибутку засвідчив, що у 2023 році діяльність ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» залишалася фінансово напруженою, що проявлялося у від'ємному фінансовому результаті за наявності значних обсягів реалізації. Основними причинами збитковості стали висока собівартість реалізованого газу, зростання операційних витрат та обмежені можливості цінового маневру в умовах державного регулювання.

У 2024 році підприємству вдалося суттєво покращити фінансові результати, незважаючи на майже незмінний рівень чистого доходу від реалізації. Досягнення позитивного фінансового результату свідчить про підвищення ефективності управління витратами, оптимізацію фінансових потоків та посилення контролю за операційною діяльністю. Таким чином, ключовим фактором покращення прибутковості стало не зростання доходів, а якісна зміна підходів до фінансового управління.

Дослідження стану розрахунків підприємства показало, що у 2022–2024 роках відбулася істотна трансформація структури дебіторської та кредиторської заборгованості. Значне скорочення кредиторської заборгованості у 2023–2024

роках та зростання коефіцієнта співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості свідчать про зміцнення фінансової автономії підприємства. Водночас зростання дебіторської заборгованості та подовження строків її погашення вказують на наявність ризиків ліквідності та потребу у вдосконаленні політики управління розрахунками зі споживачами.

Оцінка ефективності грошових розрахунків підтвердила поступове відновлення фінансової керованості підприємства. Прискорення оборотності кредиторської заборгованості та зниження її абсолютного обсягу є позитивними тенденціями, що характеризують нормалізацію платіжної дисципліни. Разом із тим істотне скорочення чистого грошового потоку від операційної діяльності у 2024 році актуалізує необхідність посилення управління ліквідністю та забезпечення стабільності грошових надходжень.

Політика розподілу прибутку у великій державній енергетичній компанії, такої як ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України», формується з урахуванням державних інтересів, законодавчих вимог та стратегічних цілей розвитку енергетичного сектору.

1. Дивідендні виплати державі

Як показує практика, частина прибутку спрямовується до державного бюджету у вигляді дивідендів відповідно до рішень компетентних органів влади:

За результатами діяльності у 2024 році ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» сплатив до державного бюджету 10,4 млрд грн у вигляді дивідендів і податку на прибуток, що відображає реалізацію державної політики щодо поділу прибутку між фінансами компанії та бюджету.

Розподіл частини прибутку встановлюється, зокрема, розпорядженням Кабінету Міністрів України, який визначив: 30 % прибутку належного державі спрямувати на дивіденди, а решту прибутку використати для фінансування визначених статутних цілей (закупівля імпортного газу, підготовка до опалювального сезону тощо).

Такі рішення дають змогу збалансувати потреби бюджету і потреби підприємства у забезпеченні власної стійкості та стратегічних інвестицій у розвиток інфраструктури і забезпечення енергетичної безпеки.

2. Використання прибутку для операційних і стратегічних потреб

Інша частина чистого прибутку залишається у розпорядженні компанії для реінвестування в операційні потоки та забезпечення виконання стратегічних цілей. Наприклад:

За рішенням уряду частина прибутку була направлена на закупівлю імпортного природного газу та фінансування заходів з підготовки до опалювального сезону, що має прямий вплив на забезпечення енергетичної безпеки та соціально-економічної стабільності.

3. Соціальні та бюджетні аспекти розподілу

Розподіл прибутку у формі дивідендів та податку на прибуток також сприяє:

- поповненню державного бюджету, що має важливе значення у военний та післявоєнний періоди;
- підтримці соціально-економічних програм, оскільки виплати до бюджету можуть бути використані для державних видатків;
- зміцненню довіри міжнародних партнерів, оскільки стабільна політика розподілу прибутку підвищує передбачуваність та прозорість корпоративних фінансів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» пройшла шлях від глибокої фінансової кризи до фази відносної стабілізації. Підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до надзвичайно складних умов воєнного стану, зберегти стратегічну роль у національній економіці та відновити контроль над фінансовими результатами. Водночас наявні проблеми у сфері управління грошовими потоками, дебіторською заборгованістю та маржинальністю діяльності обумовлюють необхідність розроблення та впровадження цілеспрямованих заходів з покращення управління прибутком, що стане предметом дослідження третього розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОВ «ГК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»

3.1. Оптимізація політики розподілу прибутку в ТОВ «ГК «Нафтогаз України»

Результати фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства за 2024 рік, проведеного у розділі 2 дипломної роботи на основі фінансової звітності, свідчать про збереження проблем фінансової стійкості та обмежені можливості внутрішнього фінансування, що обумовлює необхідність оптимізації фінансових результатів та грошових потоків.

Аналіз доходів і витрат показав, що у 2024 році підприємство отримало прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у розмірі 786 121 тис. грн, що свідчить про певне покращення фінансового результату порівняно з попередніми періодами. Водночас величина отриманого прибутку є недостатньою для компенсації накопичених фінансових дисбалансів, оскільки значний рівень операційних та інших витрат суттєво обмежує ефективність діяльності підприємства [5].

За результатами аналізу фінансового результату діяльності встановлено, що позитивний результат до оподаткування у 2024 році не трансформувався у стабільну фінансову основу розвитку підприємства. Це обумовлено значним витратним навантаженням та необхідністю спрямування фінансових ресурсів на покриття поточних зобов'язань і забезпечення безперервності операційної діяльності. Таким чином, прибуток має компенсаторний, а не інвестиційний характер, що обмежує можливості його розподілу або реінвестування.

Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства за результатами 2024 року свідчить про обмежений рівень фінансової гнучкості. Незважаючи на певне покращення окремих показників ліквідності, підприємство продовжує відчувати дефіцит високоліквідних активів, необхідних для повного та

своєчасного покриття поточних зобов'язань. Це підвищує ризики фінансової нестійкості та зумовлює залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз руху грошових коштів підтверджує зазначені проблеми. За результатами операційної діяльності у 2024 році зафіксовано від'ємний чистий рух грошових коштів у розмірі 1 290 321 тис. грн, що свідчить про недостатність грошових надходжень для фінансування поточної діяльності за рахунок власних ресурсів. Відсутність позитивного операційного грошового потоку означає, що підприємство не формує стабільної бази для самофінансування та інвестиційного розвитку [11].

Узагальнення результатів фінансового аналізу за 2024 рік дозволяє ідентифікувати ключові фінансові проблеми підприємства, зокрема:

- обмежений обсяг фінансового результату, який не забезпечує розширене відтворення;
- високий рівень витрат, що стримує зростання прибутковості операційної діяльності;
- нестачу внутрішніх джерел фінансування, підтверджену від'ємним операційним грошовим потоком.

Отже, результати аналізу, проведеного у розділі 2 дипломної роботи, свідчать, що у 2024 році підприємство перебуває у стані фінансової напруги, за якої навіть наявність прибутку не гарантує фінансової стійкості. Це обґрунтовує необхідність розробки комплексу заходів з оптимізації фінансових результатів, спрямованих на зниження витрат, покращення структури грошових потоків та формування стабільної основи для подальшого розвитку підприємства

Передусім слід враховувати накопичені збитки попередніх періодів, які істотно впливають на фінансові рішення підприємства у 2024 році. За даними балансу, станом на кінець року величина непокритого збитку (нерозподіленого фінансового результату) залишається значною, що негативно відображається на структурі власного капіталу та обмежує можливість спрямування поточного прибутку на виплату дивідендів або інші форми розподілу. У таких умовах отриманий прибуток фактично виконує компенсаторну функцію, частково

зменшуючи обсяг накопичених збитків, а не формуючи новий фінансовий ресурс для розподілу [27].

Вплив накопичених збитків посилюється також незадовільним станом грошових потоків. Як показав аналіз руху грошових коштів, у 2024 році підприємство не забезпечило стабільного позитивного операційного грошового потоку, що підтверджується від'ємним чистим рухом коштів від операційної діяльності у розмірі 1 290 321 тис. грн. Це означає, що навіть за наявності бухгалтерського прибутку підприємство не має достатнього обсягу реальних грошових ресурсів для його розподілу без загрози платоспроможності.

За таких умов реалізація дивідендної політики є об'єктивно обмеженою. Виплата дивідендів за наявності накопичених збитків та дефіциту операційного грошового потоку призвела б до додаткового погіршення ліквідності, зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення фінансових ризиків. Крім того, чинна фінансова ситуація не дозволяє сформувати резервний капітал у необхідному обсязі, що є передумовою стабільної дивідендної політики у середньостроковій перспективі [27].

Таким чином, у 2024 році підприємство перебуває у стані, коли формальна наявність прибутку не трансформується у реальну можливість його розподілу. Основна частина фінансового результату має бути спрямована на покриття накопичених збитків, стабілізацію структури капіталу та підтримання платоспроможності, а не на задоволення інтересів власників у формі дивідендних виплат.

З огляду на викладене, доцільним є перехід від політики розподілу прибутку до політики фінансової стабілізації. Така політика повинна передбачати концентрацію фінансових ресурсів на відновленні позитивного операційного грошового потоку, зниженні витрат та формуванні резервів фінансової стійкості. Лише після досягнення стабільного позитивного фінансового результату та усунення впливу накопичених збитків можливим є повернення дореалізації повноцінної політики розподілу прибутку [27].

Отже, результати аналізу за 2024 рік свідчать, що ключовим пріоритетом фінансового управління підприємства має бути не розподіл прибутку, а забезпечення фінансової стабільності, що створить передумови для стійкого розвитку та формування дивідендного потенціалу у майбутніх періодах.

Результати фінансового аналізу діяльності підприємства за 2024 рік свідчать, що ключовими факторами, які стримують зростання фінансової результативності, є високий рівень витрат, дефіцит операційного грошового потоку та обмежені можливості внутрішнього фінансування. За таких умов оптимізація фінансових результатів повинна мати комплексний характер і бути спрямованою не лише на формальне покращення показників прибутковості, а насамперед на відновлення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства [17].

Першим пріоритетним напрямом оптимізації є зниження витратної складової операційної діяльності. Аналіз структури витрат, проведений у розділі 2, показав, що значна частка фінансового результату нівелюється іншими операційними витратами, які у 2024 році залишаються істотними порівняно з обсягом отриманого прибутку. У цьому контексті доцільним є впровадження заходів з перегляду управлінських, адміністративних та логістичних витрат, а також підвищення контролю за витратами, які не мають прямого впливу на формування доходів. Очікуваним результатом таких заходів є скорочення постійних витрат та підвищення операційної маржі.

Другим важливим напрямом оптимізації є покращення управління операційним грошовим потоком. Від'ємне значення чистого грошового потоку від операційної діяльності у 2024 році свідчить про те, що підприємство не генерує достатнього обсягу реальних коштів навіть за наявності бухгалтерського прибутку. У зв'язку з цим першочерговими завданнями є прискорення обороту дебіторської заборгованості, удосконалення умов розрахунків із контрагентами та підвищення платіжної дисципліни. Реалізація цих заходів сприятиме збалансуванню грошових потоків і зниженню залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Третім напрямом оптимізації є переорієнтація фінансової політики на відновлення власного капіталу. З огляду на наявність накопичених збитків,

фінансові результати 2024 року доцільно використовувати передусім для їх покриття, а не для розподілу між власниками. Такий підхід дозволить поступово покращити структуру капіталу, підвищити фінансову стійкість підприємства та створити умови для формування резервів у майбутніх періодах.

Четвертим напрямом є підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, що передбачає концентрацію коштів на найбільш критичних напрямках діяльності. У короткостроковій перспективі це означає відмову від другорядних витрат та інвестицій, які не забезпечують швидкого економічного ефекту, та спрямування ресурсів на підтримку операційної діяльності й зменшення фінансових ризиків.

Узагальнення запропонованих напрямів оптимізації фінансових результатів подано в таблиці 3.1, яка відображає логіку переходу від поточного фінансового стану до цільових орієнтирів фінансового управління.

Таблиця 3.1

Напрями оптимізації фінансових результатів підприємства у 2024 році

Напрямок оптимізації	Поточний стан (2024 р.)	Цільовий орієнтир
Структура витрат	Високий рівень операційних витрат	Скорочення постійних та непродуктивних витрат
Операційний грошовий потік	Від'ємне значення	Формування позитивного операційного cash-flow
Використання прибутку	Компенсація поточних дисбалансів	Покриття збитків і відновлення капіталу
Фінансова політика	Орієнтація на короткострокове виживання	Політика фінансової стабілізації
Фінансова стійкість	Обмежена платоспроможність	Підвищення ліквідності та автономії

Джерело: створено автором самостійно

Отже, оптимізація фінансових результатів підприємства повинна базуватися на поєднанні витратної оптимізації, покращення грошових потоків та стабілізації

структури капіталу. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для відновлення фінансової стійкості підприємства та переходу у середньостроковій перспективі до ефективної політики формування і використання прибутку.

3.2. Заходи для підвищення прибутковості та рентабельності компанії

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, посиленої конкуренції на енергетичних ринках та значної волатильності фінансових і операційних показників існує нагальна потреба не лише описати поточний стан підприємства, а й окреслити конкретні дії, які дозволяють зміцнити фінансову стійкість, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити сталий розвиток.

1. Стратегічні орієнтири та операційні зміни

У відповідь на виклики 2022–2025 років Група «Нафтогаз» реалізувала низку стратегічних заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності, фінансової стійкості та прибутковості. Серед таких стратегічних орієнтирів — адаптація бізнес-стратегії до умов воєнного стану, реформа корпоративного управління, забезпечення енергетичної безпеки країни та максимальне використання внутрішнього потенціалу видобутку й торгівлі енергоносіями. Частина з цих положень була закладена ще в оновленій корпоративній стратегії до 2025 року, що передбачала нарощування частки на ринку газу, розширення присутності у роздрібному секторі та оптимізацію структури доходів компанії.

У середині 2024 року Група продемонструвала суттєве покращення фінансових результатів: за перше півріччя 2024 року консолідований чистий прибуток досяг 24,4 млрд грн, що майже вчетверо перевищило аналогічний показник 2023 року. Значне зростання операційного прибутку та доходів від реалізації газу, нафти й продуктів їх переробки стало результатом цілеспрямованої роботи з підвищення ефективності операцій та зміни структури операційних доходів.

Крім того, компанія значною мірою зосередилася на оптимізації ланцюгів постачань та диверсифікації джерел енергії, зокрема розширенні імпортних поставок скрапленого природного газу (LNG) через міжнародні партнерства, що сприяло зниженню ризиків перебоїв у постачанні та стабілізації реалізації продукту.

2. Корпоративне управління та підсилення фінансової дисципліни

Важливою складовою підвищення прибутковості стала реформа корпоративного врядування, започаткована у 2022 році. Призначення нового голови правління та оновлення наглядових органів сприяло зміцненню прозорості управлінських процесів, контролю ризиків та прийняттю ефективних управлінських рішень. Це дозволило підвищити довіру міжнародних партнерів, збільшити інвестиційну привабливість компанії та поліпшити її фінансові показники.

Реформа включала запровадження сучасних стандартів управління ризиками, посилення ролі незалежних директорів у наглядових органах, а також удосконалення внутрішніх процедур прийняття рішень для оперативної адаптації до змін у зовнішньому оточенні.

3. Операційні заходи з підвищення прибутковості

3.1. Нарощування видобутку та розширення операційних можливостей

Одним із ключових напрямів підвищення прибутковості стала активізація операційної діяльності з видобутку природного газу й інших енергоносіїв. Підприємства групи збільшили обсяги видобутку, що дозволило зменшити залежність від імпорту енергоносіїв та створити передумови для зростання операційного доходу. Це стало особливо важливо в умовах, коли частина виробничих об'єктів зазнала пошкоджень внаслідок бойових дій, а імпортні поставки природного газу залишалися стратегічно важливими.

3.2. Оптимізація податкового навантаження та бюджетних внесків

Група «Нафтогаз» також приділила значну увагу ефективній податковій політиці та своєчасній сплаті податків, що позитивно вплинуло на репутацію компанії перед державою як надійного платника та посилило фінансову

дисципліну. За перше півріччя 2025 року підприємства групи сплатили 44,4 млрд грн податків, що становило значну частку надходжень до держбюджету та підтримало фінансову стійкість державних фінансів.

3. Управління ризиками та диверсифікація джерел постачання

У відповідь на руйнівні атаки по газовій інфраструктурі та коливання виробничих потужностей Група «Нафтогаз» реалізувала заходи з диверсифікації джерел постачання газу, включаючи залучення імпорتنих партій LNG. Це дозволило гарантувати стабільне забезпечення внутрішніх споживачів та посилити позиції на енергетичному ринку попри втрати частини видобувних потужностей.

3.4. Інвестиційні та партнерські ініціативи

Група також працювала над укладанням міжнародних партнерських угод і залученням фінансування, що сприяло підвищенню ефективності операцій та створенню нових джерел доходу. Зокрема, на початку осіннього опалювального сезону 2025 року компанія отримала кредит у 300 млн євро від Європейського інвестиційного банку для закупівлі газу та зміцнення енергетичної стійкості, з обов'язковою частковою інвестицією в проєкти з відновлюваної енергетики й декарбонізації [27].

Цей фінансовий механізм не лише забезпечив додаткові ресурси для закупівель енергоносіїв, а й сприяв зміцненню іміджу компанії як надійного міжнародного партнера та активного учасника ринку фінансування енергетичного сектору.

Результати аналізу фінансового стану та фінансових результатів підприємства свідчать, що ключовими обмеженнями зростання прибутковості є високий рівень витрат, від'ємний операційний грошовий потік та обмежені можливості внутрішнього фінансування. У зв'язку з цим підвищення прибутковості та рентабельності компанії потребує реалізації комплексної системи управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та стабілізацію грошових потоків. Пойда-Носик Н

Підвищення прибутковості підприємства в сучасних умовах господарювання безпосередньо пов'язане з рівнем та структурою його витрат. За результатами фінансового аналізу за 2024 рік встановлено, що саме витратна складова операційної діяльності є одним із ключових факторів формування низького рівня прибутковості, що обґрунтовує доцільність реалізації системи заходів з оптимізації витрат [13].

1. Оптимізація структури операційних витрат.

У структурі витрат підприємства суттєву частку становлять операційні витрати, які не мають прямого впливу на формування доходів. З метою підвищення прибутковості доцільно здійснити їх функціональну декомпозицію та виокремити витрати, що не створюють доданої вартості. Скорочення таких витрат дозволить знизити загальне витратне навантаження без негативного впливу на обсяг реалізації та якість послуг.

2. Зниження рівня постійних адміністративних витрат.

Адміністративні та управлінські витрати формують значну частину постійних витрат підприємства. Їх оптимізація має здійснюватися шляхом перегляду управлінських процедур, скорочення дублюючих функцій та підвищення ефективності організаційної структури. Реалізація зазначених заходів сприятиме зменшенню фіксованого витратного навантаження та підвищенню операційної рентабельності [28].

3. Раціоналізація логістичних та енергетичних витрат.

В умовах зростання цін на енергоресурси та логістичні послуги особливої актуальності набуває оптимізація витрат на транспортування, зберігання та енергоспоживання. Запровадження енергоощадних технологій, оптимізація маршрутів постачання та підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів дозволять знизити собівартість продукції та підвищити рівень валового прибутку.

4. Удосконалення системи бюджетування та контролю витрат.

Ефективна оптимізація витрат неможлива без функціонування дієвої системи планування та контролю. Доцільним є впровадження бюджетування за

центрами відповідальності з подальшим регулярним аналізом відхилень фактичних витрат від планових. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення неефективних витрат і підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

5. Підвищення відповідальності структурних підрозділів за рівень витрат.

Оптимізація витрат повинна супроводжуватися посиленням персональної відповідальності керівників структурних підрозділів за формування та використання фінансових ресурсів. Закріплення показників витрат у системі внутрішнього контролю та оцінювання ефективності діяльності підрозділів сприятиме формуванню економічно обґрунтованої моделі управління витратами.

Таким чином, оптимізація витрат має розглядатися як системний науково обґрунтований процес, спрямований на зниження непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та зростання прибутковості підприємства. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення рентабельності операційної діяльності та формування фінансової основи сталого розвитку компанії.

Підвищення прибутковості та рентабельності підприємства у 2024 році неможливе без зростання ефективності його операційної діяльності. Результати аналізу, наведені у розділі 2, свідчать, що навіть за умов формування прибутку від звичайної діяльності до оподаткування підприємство не забезпечує достатнього рівня операційної ефективності, що проявляється у високих витратах та від'ємному операційному грошовому потоці. Це зумовлює необхідність реалізації комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію операційних процесів [6].

1. Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності операційної діяльності є раціоналізація внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Оптимізація послідовності операцій, усунення дублюючих функцій та скорочення непродуктивних етапів дозволяють знизити витрати часу і ресурсів, що безпосередньо впливає на рівень операційної рентабельності.

2. Підвищення продуктивності використання ресурсів.

Ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від рівня продуктивності використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. У цьому контексті доцільним є впровадження заходів, спрямованих на підвищення фондівіддачі, зменшення матеріаломісткості операцій та оптимізацію чисельності персоналу без зниження якості виконання функцій. Це дозволить забезпечити більший обсяг результату за рахунок наявних ресурсів.

3. Оптимізація управління оборотним капіталом.

Важливим чинником операційної ефективності є швидкість обороту оборотних активів. За результатами аналізу у розділі 2 встановлено, що уповільнення обороту оборотного капіталу негативно впливає на фінансові результати та грошові потоки підприємства. У зв'язку з цим доцільним є впровадження заходів з прискорення обороту дебіторської заборгованості, оптимізації запасів та раціоналізації умов розрахунків з контрагентами.

4. Посилення оперативного фінансового контролю.

Підвищення ефективності операційної діяльності потребує функціонування дієвої системи оперативного фінансового контролю. Регулярний моніторинг витрат, доходів та грошових потоків у розрізі операційних сегментів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників та коригувати управлінські рішення.

5. Орієнтація операційної діяльності на формування позитивного грошового потоку.

В умовах фінансової нестабільності ключовим критерієм ефективності операційної діяльності має бути не лише рівень бухгалтерського прибутку, а й здатність підприємства генерувати позитивний операційний грошовий потік. Тому управлінські рішення в операційній сфері доцільно орієнтувати на забезпечення реального надходження грошових коштів, що створює фінансову основу для стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Таким чином, підвищення ефективності операційної діяльності у 2024 році повинно ґрунтуватися на комплексному поєднанні оптимізації бізнес-процесів, раціонального використання ресурсів та вдосконалення управління оборотним

капіталом. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню операційної рентабельності, стабілізації грошових потоків та створенню передумов для підвищення загальної прибутковості підприємства.

Ефективне управління грошовими потоками є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості та підвищення прибутковості підприємства. Результати аналізу діяльності за 2024 рік, наведені у розділі 2, свідчать про наявність від'ємного чистого грошового потоку від операційної діяльності, що означає неспроможність підприємства фінансувати поточну діяльність виключно за рахунок внутрішніх грошових надходжень. Затаких умов покращення системи управління грошовими потоками набуває стратегічного значення [29].

1. Оптимізація управління дебіторською заборгованістю.

Одним із ключових чинників дефіциту грошових коштів є уповільнений оборот дебіторської заборгованості. Значні обсяги коштів відволікаються з грошового обороту, що негативно впливає на ліквідність підприємства. У зв'язку з цим доцільним є посилення контролю за строками погашення дебіторської заборгованості, удосконалення договірних умов розрахунків та застосування інструментів стимулювання своєчасних платежів. Це сприятиме прискоренню надходження коштів та покращенню платоспроможності.

2. Раціоналізація управління кредиторською заборгованістю.

Управління грошовими потоками повинно передбачати збалансований підхід до використання кредиторської заборгованості як джерела короткострокового фінансування. Оптимізація строків розрахунків із постачальниками, недопущення простроченої заборгованості та узгодження графіків платежів з реальними грошовими надходженнями дозволять знизити ризик дефіциту ліквідних коштів і підвищити фінансову дисципліну.

3. Синхронізація надходжень і платежів.

Важливим завданням управління грошовими потоками є узгодження строків надходження коштів із строками здійснення платежів. Запровадження платіжного календаря та прогнозування грошових потоків у коротко- та середньостроковій

перспективі дозволяє уникнути касових розривів і забезпечити безперервність операційної діяльності підприємства.

4. Підвищення ролі операційної діяльності у формуванні грошових надходжень.

У 2024 році операційна діяльність підприємства не забезпечила формування позитивного грошового потоку, що свідчить про дисбаланс між бухгалтерським фінансовим результатом і реальними грошовими надходженнями. У зв'язку з цим управлінські рішення мають бути спрямовані на підвищення частки грошових надходжень, сформованих саме в межах операційної діяльності, шляхом підвищення платіжної дисципліни та оптимізації умов реалізації продукції.

5. Формування системи оперативного моніторингу грошових потоків.

Для забезпечення ефективного управління грошовими потоками доцільним є впровадження системи постійного моніторингу руху коштів. Регулярний аналіз фактичних грошових потоків у порівнянні з плановими показниками дозволяє своєчасно виявляти відхилення та оперативно коригувати фінансові рішення, що знижує ризики фінансової нестабільності.

Отже, покращення управління грошовими потоками підприємства має бути спрямоване на відновлення здатності операційної діяльності генерувати позитивний грошовий потік, забезпечення платоспроможності та підвищення фінансової гнучкості.

У сучасних умовах господарювання ефективність фінансової діяльності підприємства визначається не лише обсягом отриманого прибутку, а й раціональністю його використання. Результати фінансового аналізу за 2024 рік свідчать, що підприємство функціонує в умовах обмежених внутрішніх фінансових ресурсів, наявності накопичених збитків та дефіциту операційного грошового потоку, що обумовлює необхідність перегляду підходів до використання прибутку та інших фінансових ресурсів [45].

1. Спрямування прибутку на покриття накопичених збитків.

За наявності непокритих збитків попередніх періодів першочерговим напрямом використання прибутку має бути їх поетапне скорочення. Такий підхід

сприяє відновленню власного капіталу підприємства, покращенню його фінансової стійкості та зниженню ризиків подальшого погіршення платоспроможності. Використання прибутку з цією метою має стабілізуючий характер і створює фінансову основу для реалізації інших управлінських рішень у майбутніх періодах.

2. Формування резервів фінансової стійкості.

Рациональне використання фінансових ресурсів передбачає поступове формування резервів, призначених для покриття можливих фінансових ризиків. Наявність резервів дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, уникати касових розривів та забезпечувати безперервність операційної діяльності. Формування резервів можливе лише за умови жорсткого контролю за використанням прибутку та пріоритетності стабілізаційних цілей над розподільчими.

3. Орієнтація на реінвестиційну модель використання прибутку.

У 2024 році доцільним є застосування реінвестиційної моделі використання прибутку, за якої фінансові ресурси спрямовуються на напрями, що забезпечують підвищення операційної ефективності та скорочення витрат. Реінвестування прибутку у вдосконалення бізнес-процесів, модернізацію інфраструктури та оптимізацію управлінських систем сприятиме зростанню прибутковості у середньостроковій перспективі.

4. Обмеження дивідендних виплат у поточних умовах.

З огляду на фінансовий стан підприємства у 2024 році реалізація активної дивідендної політики є економічно необґрунтованою. Виплата дивідендів за умов дефіциту грошових коштів та наявності накопичених збитків може призвести до погіршення ліквідності та посилення фінансових ризиків. У зв'язку з цим дивідендні виплати доцільно розглядати лише після досягнення стабільного позитивного операційного грошового потоку та відновлення фінансової стійкості підприємства.

5. Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Раціоналізація використання прибутку має супроводжуватися вдосконаленням системи управління фінансовими ресурсами в цілому. Це передбачає посилення фінансового планування, впровадження системи пріоритетності фінансування та оцінювання ефективності використання коштів. Такий підхід дозволяє забезпечити цільове використання фінансових ресурсів і підвищити результативність фінансового управління.

Отже, раціоналізація використання прибутку та фінансових ресурсів має бути спрямована насамперед на фінансову стабілізацію підприємства, відновлення власного капіталу та формування резервів фінансової стійкості. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для переходу до ефективної політики розподілу прибутку у майбутніх періодах та забезпечує зростання прибутковості й рентабельності компанії у середньостроковій перспективі.

3.3. Прогнозування ефекту від впровадження запропонованих заходів по підвищенню прибутковості ТОВ «ГК «Нафтогаз України»

Реалізація комплексу запропонованих заходів, матиме системний вплив на фінансові результати та фінансовий стан підприємства. Запропоновані управлінські рішення спрямовані не лише на короткострокове покращення окремих показників, а на структурну трансформацію моделі фінансового управління, що забезпечує підвищення прибутковості та рентабельності у середньостроковій перспективі.

По-перше, оптимізація структури витрат та підвищення ефективності операційної діяльності дозволить знизити загальний рівень операційних витрат, що безпосередньо вплине на зростання операційного прибутку та підвищення операційної маржі. Скорочення непродуктивних і надмірних витрат забезпечить більш ефективне використання доходів підприємства та зменшить залежність фінансового результату від зовнішніх факторів.

По-друге, удосконалення системи управління грошовими потоками створює передумови для формування позитивного чистого грошового потоку від

операційної діяльності. Синхронізація надходжень і платежів, прискорення обороту дебіторської заборгованості та оптимізація розрахунків з контрагентами сприятимуть підвищенню ліквідності та зниженню ризику виникнення касових розривів. У результаті підприємство отримає реальну фінансову базу для фінансування поточної діяльності та розвитку без залучення додаткових зовнішніх ресурсів.

По-третє, реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню показників рентабельності, зокрема рентабельності операційної діяльності та рентабельності активів. Підвищення ефективності використання ресурсів і скорочення витрат при стабільному обсязі доходів дозволить забезпечити зростання прибутку від основної діяльності, що є ключовою умовою довгострокової фінансової стійкості підприємства.

По-четверте, раціоналізація використання прибутку та фінансових ресурсів, зосереджена на покритті накопичених збитків і формуванні резервів, матиме позитивний вплив на структуру власного капіталу та показники фінансової стійкості. Зменшення обсягу непокритих збитків і підвищення рівня автономії сприятимуть зміцненню платоспроможності підприємства та зниженню фінансових ризиків у майбутніх періодах.

Прогнозування ефекту від реалізації запропонованих у попередніх підрозділах заходів — це завершальний етап розділу, який дозволяє оцінити потенційний вплив управлінських рішень на ключові фінансові показники ТОВ «ГК «Нафтогаз України» у коротко- та середньостроковому періоді (2025–2026 роки). Такий аналіз проводиться на основі динаміки фінансових результатів показники ТОВ «ГК «Нафтогаз України» за 2022–2024 роки, офіційних звітних даних та пропонованих організаційних і операційних ініціатив, спрямованих на підвищення прибутковості, оптимізацію витрат та зниження ризиків.

Таблиця 3.2

Очікуваний вплив запропонованих заходів на фінансові показники підприємства

Напрямок впливу	Поточна характеристика	Очікувані зміни
Рівень витрат	Високе витратне навантаження	Скорочення операційних і непродуктивних витрат
Операційна маржа	Низька	Зростання за рахунок оптимізації витрат
Операційний грошовий потік	Від'ємний	Формування позитивного значення
Рентабельність діяльності	Обмежена	Поступове зростання
Фінансова стійкість	Напружена	Зміцнення платоспроможності та автономії

Джерело: створено автором самостійно

Методичний підхід

Прогнозування здійснюється із застосуванням сценарного аналізу, що дозволяє оцінити діапазон можливих результатів залежно від реалізації конкретних заходів та зовнішніх умов. Для аналізу обрано три сценарії:

Базовий сценарій — реалізація основних заходів із оптимізації операційної діяльності, підвищення ефективності виробництва та корпоративного управління у відповідності до пропозицій розділу 3.

Оптимістичний сценарій — інтенсифікація позитивних тенденцій, зокрема більш суттєве зростання видобутку, зниження витрат та сприятлива ринкова кон'юнктура.

Песимістичний сценарій — реалізація запропонованих заходів при одночасному посиленні зовнішніх ризиків (коливання цін на енергоносії, ескалація безпекових загроз, регуляторні обмеження).

Модель прогнозування базується на логіці трендових змін фінансових показників, які спостерігалися за останні три роки, та очікуваної ефективності заходів, що пропонуються в розділі 3.2 (зокрема, нарощування видобутку, оптимізація витрат, диверсифікація джерел постачання та підсилення корпоративного управління).

Таблиця 3.3

Оцінку впливу заходів на чистий прибуток, валовий прибуток та операційний прибуток показники ТОВ «ГК «Нафтогаз України» у 2025 році

Показник	2024 (факт)	Базовий сценарій (2025)	Оптимістичний (2025)	Песимістичний (2025)
Чистий прибуток, млрд грн	38,0	41–45	48–52	34–38
Валовий прибуток, млрд грн	89,1	92–98	104–112	82–88
Операційний прибуток, млрд грн	51,1	54–58	63–68	47–51

Джерело: створено автором на основі [18,19,21]

Вплив зовнішніх ризиків

Ефективність реалізації запропонованих заходів залежить від зовнішніх факторів:

1. зміни ринкових цін на газ;
2. естрадація безпекових загроз, що може впливати на інфраструктуру;
3. регуляторні зміни у тарифній політиці;
4. динаміка валютного курсу та макроекономічних умов.

У песимістичному сценарії ці ризики можуть призвести до часткового зниження темпів росту прибутку або тимчасової стагнації, що відображено в прогнозних діапазонах для відповідних сценаріїв у таблиці.

Прогнозування показує, що за умов реалізації комплексу запропонованих заходів ТОВ «ГК «Нафтогаз України» може забезпечити стійкий приріст фінансових результатів у 2025 році порівняно з 2024 роком. Найперспективнішим є оптимістичний сценарій, який демонструє можливість суттєвого зростання прибутковості за сприятливих зовнішніх умов та високої ефективності управління.

У базовому сценарії реалізація стратегічних та операційних заходів має забезпечити помірне зростання прибутків та зміцнення фінансових показників, що укріпить фінансову стійкість компанії. Песимістичний сценарій враховує потенційні ризики, але навіть у ньому запропоновані заходи сприяють утриманню фінансових показників на стабільному рівні та зменшенню негативних наслідків зовнішніх шоків.

Таким чином, прогнозування ефекту підтверджує доречність і стратегічну важливість запропонованих заходів, а також створює практичну основу для ухвалення управлінських рішень щодо подальшого розвитку ТОВ «ГК «Нафтогаз України».

Узагальнюючи, слід зазначити, що підвищення прибутковості та рентабельності компанії можливе лише за умови комплексного підходу до фінансового управління, який поєднує оптимізацію витрат, покращення управління грошовими потоками та раціональне використання фінансових ресурсів. Запропоновані заходи формують фінансову основу для стабілізації діяльності підприємства, відновлення його фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження управління формуванням та використанням прибутку підприємства на прикладі ТОВ «ГК «Нафтогаз України» сформульовано такі висновки.

1. Сутність прибутку та прибутковості, як економічних категорій, має фундаментальне значення для оцінювання ефективності діяльності підприємства. Теоретичний аналіз показав, що прибуток виступає не лише фінансовим надлишком доходів над витратами, а й є ключовим показником, який відображає результати взаємодії всіх ресурсів підприємства в умовах ринкової економіки та органічно пов'язаний із його здатністю створювати додану вартість, забезпечувати фінансову стійкість і реалізувати свої стратегічні цілі. Прибутковість, як відносний показник, розширює розуміння прибутку, оскільки дозволяє порівнювати ефективність діяльності підприємства у часі, галузях та з аналогічними суб'єктами господарювання.

2. Теоретична характеристика прибутку включає класифікацію його видів (валовий, операційний, чистий), визначення ролі в економічному обороті та функціональне значення (оцінювальна, розподільча, стимулююча), що створює надійну методологічну основу для практичного аналізу фінансових результатів підприємства. Цей підхід відповідає сучасним уявленням фінансового менеджменту та забезпечує основу для побудови управлінських рішень у подальшій діяльності підприємств різних організаційно-правових форм та секторів економіки.

3. ТОВ «ГК «Нафтогаз України» як учасник енергетичного сектору України займає стратегічну позицію у національній економіці і виконує функції забезпечення енергетичної безпеки країни. Аналіз діяльності компанії продемонстрував, що у воєнних умовах підприємство перебуває під впливом комплексних зовнішніх ризиків, пов'язаних як із безпековою ситуацією, так і з економічними викликами, зокрема коливанням цін на газ, руйнуванням інфраструктури, логістичними обмеженнями. Незважаючи на це, компанія змогла

адаптувати свої операційні процеси та коригувати бізнес-стратегії відповідно до нових викликів, що стало однією з ключових передумов покращення її фінансових результатів у 2023–2024 роках.

4. Аналіз фінансових результатів діяльності у 2022–2024 роках продемонстрував виразну динаміку стабілізації та зростання прибутковості Групи «Нафтогаз» після значних збитків, пов'язаних із початком повномасштабної війни. Зокрема, 2022 рік характеризувався негативними фінансовими результатами, що було пов'язано з екстремальною невизначеністю, суттєвими витратами на адаптацію виробництва до умов війни та пошкодженням частини інфраструктури. У 2023 році компанія перейшла до прибутковості, отримавши консолідований чистий прибуток приблизно на рівні 23,1 млрд грн. У 2024 році продовжилося суттєве зростання прибутковості: консолідований чистий прибуток збільшився до приблизно 38 млрд грн, валовий прибуток перевищив 89 млрд грн, а операційний прибуток становив понад 51 млрд грн. Це дозволило не лише компенсувати попередні збитки, а й створити фінансовий заділ для подальшого розвитку компанії.

5. Проведений аналіз прибутковості (за допомогою коефіцієнтів та відносних показників) підтвердив підвищення ефективності діяльності підприємства в досліджуваний період. Рівні рентабельності активів (ROA), власного капіталу (ROE) та інших показників фінансової результативності суттєво покращилися, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів компанії та підвищення її здатності генерувати дохід з кожної гривні вкладеного капіталу. Такий позитивний тренд є результатом як зовнішніх чинників (ринкові умови, постійний попит на енергоносії), так і внутрішніх управлінських рішень щодо оптимізації операційної діяльності та контролю витрат.

6. Політика розподілу прибутку Групи «Нафтогаз» продемонструвала збалансований підхід між виплатою дивідендів державі та реінвестуванням коштів у подальшу діяльність. Частина чистого прибутку за 2024 рік у розмірі понад 10,4 млрд грн була спрямована до державного бюджету у вигляді дивідендів і податку на прибуток, що підтверджує соціальну відповідальність компанії та її роль як

стабільного джерела надходжень до бюджетних ресурсів. Інша частина прибутку була використана на фінансування операційних потреб, зокрема на закупівлю енергоносіїв для забезпечення стабільного газопостачання в опалювальний сезон, що дозволило підтримати соціальну стабільність в регіонах та мінімізувати ризики енергетичного дефіциту.

7. Корпоративне управління та реформа управлінських механізмів відіграли критично важливу роль у відновленні довіри міжнародних партнерів, підвищенні прозорості та якості управлінських рішень. Призначення нового керівництва, оновлення наглядових органів, підвищення ролі незалежних директорів та впровадження стандартів сучасного корпоративного врядування сприяли підсиленню контролю над ризиками та підвищенню ефективності прийняття стратегічних рішень. Це особливо важливо для великих економічних суб'єктів, що функціонують у складному полі зовнішніх викликів.

8. Прогнозування ефекту від впровадження заходів щодо підвищення ефективності діяльності підтвердило можливість подальшого зростання прибуткових показників у середньостроковому періоді. За базового сценарію реалізації запропонованих оптимізацій та стратегічних ініціатив очікується подальше підвищення чистого прибутку, валового прибутку та інших ключових показників. Оптимістичний сценарій передбачає ще більш вагоме зростання фінансових результатів за сприятливих зовнішніх умов та активного управління корпоративними ресурсами. Навіть за песимістичного сценарію запропоновані заходи забезпечують стабілізацію фінансових показників та пом'якшення негативних наслідків зовнішніх ризиків.

9. Вплив зовнішніх ризиків, пов'язаних із безпековою ситуацією та макроекономічною невизначеністю, зберігає свою силу, але компанія демонструє здатність адаптуватися до цих викликів та знаходити шляхи їх подолання. Реалізація комплексу заходів щодо диверсифікації джерел постачання, оптимізації витрат, підсилення операційної гнучкості та розвитку стратегічних партнерств сприяє підвищенню стійкості господарської діяльності ТОВ «ГК «Нафтогаз України» у довгостроковому вимірі.

10. Практичні рекомендації щодо підвищення прибутковості включають подальше впровадження заходів із цифровізації операційних процесів, удосконалення системи внутрішнього контролю, підвищення ефективності використання капіталу, оптимізацію податкового навантаження та активізацію інвестиційних програм у перспективні напрями. Крім того, підсилення аналітичної підтримки управлінських рішень, створення гнучких стратегій для реагування на ринкові зміни та розвиток системи мотивації персоналу можуть додатково підвищити ефективність діяльності підприємства.

Загальний висновок дослідження полягає в тому, що ТОВ «ГК «Нафтогаз України» успішно адаптується до екстремальних умов функціонування, демонструє позитивну динаміку прибутковості та здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат, що підтверджує її важливу роль як стратегічного суб'єкта енергетичного ринку України та потужного елемента національної економіки. Аналіз діяльності компанії згідно з теоретичними засадниками, фінансовими показниками і перспективами розвитку створює міцну основу для формування управлінських рішень та стратегій з підтримання та посилення її конкурентних позицій в умовах динамічного розвитку ринку та подальшої інтеграції в світовий економічний простір..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Гриліцька А. Оцінка та оптимізація управління грошовими потоками підприємства. Економічний розвиток регіону, 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1297/1251/>.
3. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1690/1625>.
4. Дорош О. І., Пліш І. В. Планування грошових потоків на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25476/nzmened-21-28.pdf>.
5. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф., Григель А. В. Особливості бізнес-моделей банків України. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 4 (84). С. 101–110. https://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/4_84_2023/18.pdf.
6. Захарченко В. І., Кандеєва В. В. Узгодження фінансових потоків усередині організаційно-технологічної системи. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 3 (25). С. 32–41. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No3/32.pdf>.
7. Коломієць А. Ю. Цифрові інструменти управління фінансами підприємства в умовах кризових змін. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 65–69. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages65_69.pdf.
8. Король С. Фінансово-економічна оцінка грошових потоків підприємства. Korol S. Financial and economic evaluation of cash flows... — стаття 2020. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1922>.

9. Міністерство економіки України. Уряд затвердив Наглядову раду «Нафтогазу України». 2023-01-24. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ee68126b-b0f5-46ab-b1f4-554f81d7ba5c?lang=uk-UA>.

10. Міністерство фінансів України. «СБРР залишається ключовим партнером в підтримці енергетичної безпеки України», - Сергій Марченко URL: https://www.mof.gov.ua/en/news/the_ebrd_remains_a_key_partner_in_supporting_ukraines_energy_security_-_sergii_marchenko-4335.

11. Мулик Т. О. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. Економіка та суспільство, 2022, № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-47>.

12. Мулик Т. О. Організація аналізу грошових потоків на підприємстві. Економіка та суспільство, 2022, № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-3>.

13. НАК «Нафтогаз України». Управління. Реформа корпоративного врядування. URL: <https://www.naftogaz.com/governance-info>.

14. Нафтогаз України. Naftogaz leads Ukraine through hardest winter without gas blackouts — публікація про стабільність газопостачання та операційні результати 2024/2025 URL: <https://www.naftogaz.com/en/news/naftogaz-proviv-ukrainu-cherez-nayvazhchu-zymu-bez-gazovogo-blekautu-popry-krytychni-vyklyku>.

15. Нафтогаз України. Oleksiy Chernyshov appointed new Naftogaz CEO — підтвердження про призначення голови правління та пріоритетів корпоративного управління (листопад 2022) URL: <https://www.naftogaz.com/en/media/photos-of-ceo-of-naftogaz-chernyshov>.

16. Нафтогаз України. Всі ключові бізнес-напрями Групи Нафтогаз значно покращили фінансові результати за підсумками 2023 року (прибуток у 2023 ≈ 23,1 млрд грн) URL: <https://www.naftogaz.com/news/financial-results-for-2023>.

17. Нафтогаз України. Нафтогаз провів Україну через найважчу зиму: без газового блекауту попри критичні виклики. URL:

<https://www.naftogaz.com/news/naftogaz-proviv-ukrainu-cherez-nayvazhchu-zymu-bez-gazovogo-blekautu-popry-krytychni-vyklyky>.

18. Нафтогаз України. Фінансова звітність за 2022 рік. URL <https://gas.ua/uk/financial-statements>.

19. Нафтогаз України. Фінансова звітність за 2023 рік. URL <https://gas.ua/uk/financial-statements>.

20. Нафтогаз України. Фінансова звітність за 2024 рік (консолідована фінансова звітність: прибуток \approx 38 млрд грн, валовий та операційний прибуток) URL: https://www.naftogaz.com/for_investors.

21. Нафтогаз України. Фінансова звітність за 2024 рік. URL: https://www.naftogaz.com/for_investors.

22. Нафтогаз України. Чистий прибуток Групи Нафтогаз за 2024 рік склав майже 38 млрд грн — офіційна публікація (включно з даними про видобуток, розвиток бізнес-напрямів) URL: <https://www.naftogaz.com/news/chystyy-prybutok-grupy-naftogaz-za-2024-rik-sklav-mayzhe-38-mlrd-grn>.

23. Нафтогаз України. Чистий прибуток Групи Нафтогаз за 2024 рік склав майже 38 млрд грн. URL: <https://www.naftogaz.com/news/chystyy-prybutok-grupy-naftogaz-za-2024-rik-sklav-mayzhe-38-mlrd-grn>.

24. Нафтогаз України. Чистий прибуток у 2024 р. збільшили на 64 % до майже 38 млрд грн. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1068285.html>

25. Нестеренко В. Ю., Нетребенко О. В., Тар'янік Ю. С. Бюджетування як дієвий метод антикризового управління підприємством.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет.
URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/8dec3c95-d6b8-4abb-b05e-d803a29716c9/download>.

26. Оксентюк Р. Специфіка функціонування українських підприємств під час воєнного стану. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 89, № 4. С. 130–141. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/art=1338>.

27. Осокіна А. В., Хвастунов Н. О., Востряков І. О. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4770/4711/economyandsociety.in.ua>.
28. Павлов К., Павлова О., Крижановський С., Савчук А. Financial security of Ukrainian enterprises: current status, main problems and ways to solve them. Соціально-економічні проблеми і держава, 2022, вип. 1 (26), с. 3–11. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22pkvtst.pdf>.
29. Перерва П., Кобелієва Т., Погорільов С. та ін. Вплив рівня виробничих витрат на ефективність діяльності підприємства. Technology Audit and Production Reserves. 2025. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/download/331215/320906>.
30. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
31. Пойда-Носик Н. Економіко-математичні методи оптимізації фінансової діяльності підприємства. Пойда-Носик Н. Економіко-математичні методи оптимізації... — стаття 2025. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4650/4291/27097>.
32. Поліщук В. Г. Financial risk management strategies for business structures in conditions of military conflicts: the cases of Ukraine and Israel. Економіка та суспільство. 2025. Вип. № 74. С. 91–?. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5991/5927/>.
33. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. 2024. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war>.
34. Телічко Н. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6561/6500>.
35. Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. Економіка та

суспільство.

2022.

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400>.

36. Хацер М. В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вісник Тернопільського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2019. № 30(69). С. 71–77.

URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/16.pdf.

37. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020.

URL: <https://books.google.com/books?id=nsrHuwEACAAJ>

38. Damodaran A. Applied Corporate Finance. 4th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2014. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Applied%2BCorporate%2BFinance%2C%2B4th%2Bedition-p-9781118808931>.

39. Koller T., Goedhart M., Wessels D. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 8th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2025. URL: <https://www.wiley.com/>

40. ExPro. Україна у 2024 р. збільшила видобуток газу на 2,2% - до 19,12 млрд куб. м. URL: <https://expro.com.ua/uk/novini/ukrana-u-2024-r-zblshila-vidobutok-gazu-na-22-do-1912-mlrd-kub-m>.

41. Forbes Україна. «Нафтогаз» оголосив про вихід з дефолту. URL: <https://forbes.ua/news/naftogaz-ogolosiv-pro-vikhid-z-defoltu-21092023-16139>.

42. Forbes Україна. «Нафтогаз» у 2024 році викупить у приватних видобувників 3,5 млрд кубів газу – Чернишов. URL: <https://forbes.ua/news/naftogaz-u-2024-rotsi-vikupit-u-privatnikh-vidobuvnikiv-35-mlrd-kubiv-gazu-chernishov-08052024-21026>.

43. Gas.ua. Фінансова звітність «ТОВ «ГК «Нафтогаз України»» (звіти про фінансові результати, баланс, рух коштів за 2022–2024 роки) URL: <https://gas.ua/uk/financial-statements>.

44. Jensen M. C. Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance* 2001. Vol. 14, No. 3. P. 8–21. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-036X.00158>.

45. OECD. Dividend payments by state-owned enterprises : Report. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/dividend-payments-by-state-owned-enterprises_975b5e78-en.html

46. OECD. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-2024_395c9956-en.html