

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, принципи та функції фінансового планування на підприємстві

У сучасних умовах господарювання фінансове планування виступає фундаментальним компонентом системи управління підприємством, адже воно визначає високу віддачу від ресурсів та постійну фінансову рівновагу та здатність підприємства розвиватися в умовах мінливого зовнішнього середовища. Саме фінансове планування дозволяє гарантувати узгодженість між стратегічними цілями підприємства та поточною діяльністю, передбачити майбутні фінансові потреби, визначити джерела їх формування й напрями використання.

Фінансове планування полягає у формуванні взаємопов'язаної системи бюджетів за окремими напрямками діяльності підприємства, що забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді [1].

Фінансове планування включає визначення джерел фінансування і способів використання залучених коштів відповідно до поставлених цілей. Це ключовий інструмент реалізації фінансової політики підприємства, який забезпечує ефективний контроль за рухом грошових потоків і є основою для формування управлінських рішень. При провадженні фінансового планування здійснюється прогнозування показників, визначення потреби в інвестиціях, кредитах, розроблення бюджетів підрозділів та складання загального фінансового плану.

Фінансове планування спрямоване на підтримку поточної діяльності підприємства потрібним обсягом фінансування [1].

Основними завданнями фінансового планування є забезпечення оптимальних фінансових відносин підприємства з діловими партнерами, формування необхідного фінансування операційної діяльності компанії, поряд із встановленням найефективніших напрямів інвестування капіталу в плановому періоді. Важливою складовою цього процесу є ефективне використання матеріально-технічної бази, що покращує ефективність бізнес-операцій.

Фінансове планування ґрунтується на системі принципів, дотримання яких забезпечує його наукову обґрунтованість і практичну ефективність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи фінансового планування

Принципи	Характеристика
Наукова обґрунтованість	Передбачає виконання розрахунків фінансових показників на основі чітко визначених методик з урахуванням передового досвіду
Єдність	Визначальною рисою є системна єдність фінансової політики, стандартизація підходів до розподілу фінансових ресурсів та уніфікація методики розрахунку ключових фінансових індикаторів
Безперервність	Забезпечення ієрархії та координації довгострокових, поточних і оперативних фінансових планів
Стабільність	Незмінність фінансових індикаторів

Принципи фінансового планування формують методологічну основу раціонального розпорядження фінансовими активами підприємства. Їх дотримання забезпечує узгодженість між планами, підвищує достовірність фінансових прогнозів і слугує інструментом для досягнення цілей розвитку. Система принципів виступає не лише теоретичним орієнтиром, а й практичним інструментом забезпечення ефективності фінансової політики.

Фінансове планування займає центральне місце в системі фінансового адміністрування, оскільки воно забезпечує узгодженість між стратегічними

цілями розвитку та реальними можливостями їх досягнення. Саме через фінансові плани визначаються обсяги необхідних ресурсів, напрями їх використання, джерела фінансування та очікувані результати діяльності. У процесі планування відбувається інтеграція всіх аспектів господарської діяльності в єдину систему фінансових показників. Для розуміння ролі фінансового планування доцільно розглянути основні його функції.

До основних функцій фінансового планування можна віднести:

- координацію інтересів різних служб у процесі розробки плану і його реалізації;
- єдиний порядок дій при плануванні для всіх працівників підприємства;
- систему мотивації, спрямовану на ефективне використання матеріального та інтелектуального потенціалу підприємства;
- здійснення процесу планування за окремими модулями, що істотно спрощує розробку плану;
- розробка системи документообігу, на її основі можна отримати об'єктивне уявлення про виробничо-господарську і фінансовоекономічну діяльність на підприємстві;
- співвідношення між довгостроковими і короткостроковими планами в цілях знаходження оптимального рішення в умовах обмеженого альтернативного використання ресурсів;
- збалансованість планів підприємства між собою [3].

Отже, фінансове планування виступає не просто передбаченням прибутків та збитків, а методом стратегічного адміністрування компанії. Виконуючи свої функції, воно забезпечує координацію зусиль всіх відділів, яка максимізує ефективність ресурсів та підвищує загальну продуктивність бізнесу. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно адаптуватися до зовнішніх умов, зменшувати ризики та підтримувати фінансову стабільність.

Фінансово-планова діяльність є складною та багатоетапною діяльністю, спрямованою на формування, розподіл і результативне використання фінансів компанії з урахуванням поточних можливостей. В основі фінансового планування лежить всебічне оцінювання фінансових показників, розроблення прогнозів, конкретизація фінансових планів. Кожен з етапів є ключовим, оскільки послідовність і якість виконання планових дій визначають ефективність фінансового менеджменту.

Перший етап полягає в всебічному аналізі фінансових результатів за попередній період. Для цього використовуються ключові фінансові документи, які є базою для оцінювання фінансової позиції та виявлення динаміки розвитку, розрахунку необхідних показників і подальшого прогнозування. Баланс підприємства одночасно виступає як звітним документом, так і складовою фінансового плану. У міжнародній практиці для аналітичних цілей зазвичай використовують внутрішні баланси, що містять більш повну інформацію для управлінських рішень.

Другий етап охоплює формування прогнозних фінансових документів, серед яких є прогнозний баланс. Ці документи є основою стратегічного фінансового планування, входять до складу бізнес-плану підприємства, що визначає його стратегічний розвиток у майбутньому періоді.

На третьому етапі здійснюється деталізація і конкретизація показників, отриманих у прогнозних документах. Це досягається через розробку оперативного планування, які забезпечують узгодженість між короткостроковими і довгостроковими цілями підприємства.

Завершальний, четвертий етап – це фінансове планування, спрямоване на практичне впровадження намічених планів і моніторинг дотримання фінансових прогнозів. На цьому етапі проводиться моніторинг результатів, аналіз відхилень та, за необхідності, коригування планових показників. Таким чином, якість

фінансового планування визначається не лише якістю розроблених документів, але й здатністю підприємства своєчасно регулювання діяльності відповідно до внутрішніх та зовнішніх викликів.

Для глибшого розуміння масштабів кризових явищ в економіці України та обґрунтування актуальності удосконалення фінансового управління доцільно проаналізувати ключові макроекономічні показники за останні роки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові макроекономічні показники за 2020-2024 рр. [4-7]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Зміна ВВП	-3,8%	+3,4%	-28,8%	+5,5%	+2,9%
Річна інфляція	2,7%	9,4%	20,2%	12,8%	6,5%
Банкрутство юридичної особи	-	691 справа	438 справ	783 справи	785 справ
Частка збиткових державних підприємств	40,73%	30,95%	48,81%	39,67%	41,0%
Рівень тіньової економіки від обсягу офіційного ВВП	30%	32%	~40%	~40%	~40%

Представлені у таблиці дані свідчать про суттєвий вплив кризових явищ на економіку України в 2020-2024 роках. Найглибше падіння ВВП зафіксовано в 2022 році – майже на 29 %, що зумовлено повномасштабною війною та різким скороченням виробництва. Разом з цим рівень інфляції у цей період досяг понад 20 %, а частка тіньової економіки зросла до близько 40% від обсягу ВВП. Кількість справ про банкрутство юридичних осіб також демонструє зростання після 2021 року, що відображає фінансові труднощі підприємницької діяльності. Частка збиткових державних підприємств залишається значною, перевищуючи 30-40%, що вказує на недостатню результативність управління державним сектором. Загалом динаміка показників підтверджує нестабільність економічного середовища та актуальність формування фінансової політики для забезпечення їх стійкості, конкурентоспроможності та подальшого розвитку.

Отже, фінансове планування — це фундаментальна складова управлінської системи підприємством, що забезпечує оптимальне використання наявних активів, фінансову стабільність і розвиток у змінних ринкових умовах. Воно сприяє узгодженню довгострокових та оперативних завдань, дозволяє визначити необхідний обсяг фінансування, джерела їх створення та сфери використання. Дотримання принципів фінансового планування гарантує наукову обґрунтованість, узгодженість і надійність. Виконуючи свої функції, фінансове планування координує дії підрозділів, забезпечує раціональне використання коштів і підвищує результативність діяльності. Завдяки цьому підприємство може адаптуватися до нових умов, мінімізувати ризики та підтримувати фінансову стійкість на майбутнє.

1.2 Бюджетування як ключовий інструмент фінансового планування: види, методи та етапи організації

Бюджетування критично важливою компонентою фінансового планування, яка гарантує результативне адміністрування грошових потоків компанії, контроль за досягненням запланованих результатів. Воно виступає практичним механізмом реалізації фінансової стратегії, перетворюючи стратегічні цілі в конкретні кількісні показники діяльності. Система бюджетування уможливорює своєчасний моніторинг і ідентифікація відхилень від заданих параметрів, оцінювати їх причини й приймати управлінські рішення для коригування фінансової політики.

Бюджетування — це механізм розробки планів щодо майбутньої діяльності підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів [8, с. 453].

Бюджетна програма – система взаємопов'язаних заходів, що входять до повноважень розпорядника бюджетних коштів для досягнення визначеної цілі, завдань і запланованого результату відповідно до його повноважень [9].

Незважаючи на різноманітність підходів, науковці переважно погоджуються на таких ключових аспектах (таблиця 1.3):

1. Фінансове планування є більш стратегічним і широким процесом. Його сутність полягає в аналізі, прогнозуванні фінансових наслідків рішень та встановленні загальних фінансових цілей і стратегій, воно спрямоване на забезпечення підприємства необхідними ресурсами в майбутньому.

2. Бюджетування є тактичною реалізацією фінансового планування. Це комплексна управлінська технологія, яка виражається у складанні деталізованих кошторисів доходів і витрат на певний період, слугуючи моделлю діяльності та інструментом контролю за виконанням фінансових рішень.

3. Обидва процеси тісно взаємопов'язані: планування визначає "що" і "навіщо" потрібно досягти, а бюджетування конкретизує "скільки" коштів і "коли" буде використано для досягнення цих цілей.

На відміну від фінансового планування, яке орієнтується на визначення ключових пріоритетів та способів досягнення довгострокових і середньострокових цілей, бюджетування зосереджується на конкретизації, узгодженні та контролі показників господарської діяльності в короткостроковому періоді – протягом року, кварталу чи місяця.

У системі загального фінансового управління бюджетування виконує важливу роль, адже воно забезпечує встановлення необхідного рівня грошових ресурсів з метою забезпечення очікуваних результатів, здійснює контроль за їх цільовим і раціональним використанням відповідно до встановлених нормативів, а також сприяє оцінці ефективності роботи підприємства.

Види бюджетування на підприємстві залежать від його організаційної структури, масштабів діяльності та специфіки управлінських потреб. В господарській діяльності використовуються різні методи до формування бюджетів, що дозволяє адаптувати систему планування до специфічних умов роботи підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація бюджетів підприємства

1. За сферами діяльності		
Операційний бюджет включає доходи, витрати операційної діяльності	Інвестиційний бюджет охоплює лише результати інвестиційної діяльності	Фінансовий бюджет включає ркзультативність фінансової діяльності
2. За способом побудови системи бюджетування		
Бюджети центрів фінансової відповідальності підрозділів підприємства	Бюджети технологічних процесів визначають отримання доходів за технологічними процесами	
3. Залежно від тривалості періоду		
Короткострокове бюджетування		Довгострокове бюджетування
Оперативний бюджет розробляється на 1 місяць	Поточний бюджет розробляється на 1 рік	Тактичний бюджет розробляється на період від 5 до 10 років
4. За підходом до складання бюджетів		
Фіксовані бюджети відображають показники діяльності, на які майже не впливає зміна чинники внутрішнього та зовнішнього оточення	Гнучкі бюджети відображають показники діяльності, які перебувають під впливом зміни факторів ендогенного та екзогенного середовища	Змішані бюджети формують за умов, коли використовують принципи як фіксованого, так і гнучкого бюджетування
5. За рівнем ієрархії		
Бюджет вищого рівня зведений бюджет		Бюджет першого рівня зведений бюджет окремого бізнес об'єкта
6. За методом (прийомом) складання бюджетів		
Бюджет «від досягнутого» формується на основі показників господарської діяльності за минулий рік з урахуванням зміни обсягів діяльності	Бюджет «з нуля» формується вперше	Бюджет з опрацюванням додаткових варіантів розробляють, використовуючи моделювання показників у майбутньому періоді
7. За технологією планування бюджетних показників		
Бюджет «згори вниз» значення показників діяльності доводяться менеджерам нижчої ланки від вищої	Бюджет «знизу вгору» показники діяльності доводяться від менеджерів низової ланки до вищого керівництва	Бюджет «знизу вгору з лімітами» значення показників доводяться від топменеджерів до менеджерів низової ланки, які їх

		коригують згідно з потенційними можливостями і подають менеджерам вищої ланки, де вони встановлюють ліміти
--	--	--

Актуальним питанням впровадження бюджетування у корпоративних структурах є вибір відповідних методів. Аналіз економічної літератури свідчить про різноманітність позицій вчених щодо переліку методів бюджетування на підприємствах, найбільш поширеними з яких є: нормативний; балансовий; оптимізації; моделювання (табл. 1.5) [10].

Таблиця 1.5

Методи бюджетування

Метод бюджетування	Сутність методу	Приклад застосування
Нормативний	Ґрунтується на використанні регламентованих норм та правил для визначення планових показників витрат і потреб у ресурсах	Використовується для розрахунку оптимальної величини запасів оборотних активів
Балансовий	Передбачає узгодження витрат підприємства з його доходами для забезпечення фінансової збалансованості	Застосовується при плануванні розподілу прибутку, визначенні потреб у фондах накопичення та споживання
Оптимізації	Полягає в виборі найкращого варіанта інвестування ресурсів на основі певного критерію	Використовується для прийняття рішень щодо напрямів інвестування фінансових ресурсів
Моделювання	Базується на аналізі функціональних взаємодія між складовими виробничого процесу для передбачення фінансових показників	Моделюється взаємодія між прибутком, витратами та обсягами продажу

Вибір методів формування бюджетів визначається особливостями функціонування підприємства, його масштабами та стадією життєвого циклу,

стабільністю зовнішнього середовища, рівнем розвитку системи бюджетування, організаційною структурою, ступенем централізації управління, рівнем диверсифікації діяльності, професійною підготовкою працівників, залучених до процесу бюджетування, а також використанням сучасних інформаційних технологій і програмних засобів.

Процес бюджетування на підприємстві є послідовною системою дій, спрямованою на планові, координувальні та контрольні дії щодо фінансових ресурсів. На його ефективність впливають чітке дотримання певних етапів (рис. 1.1).

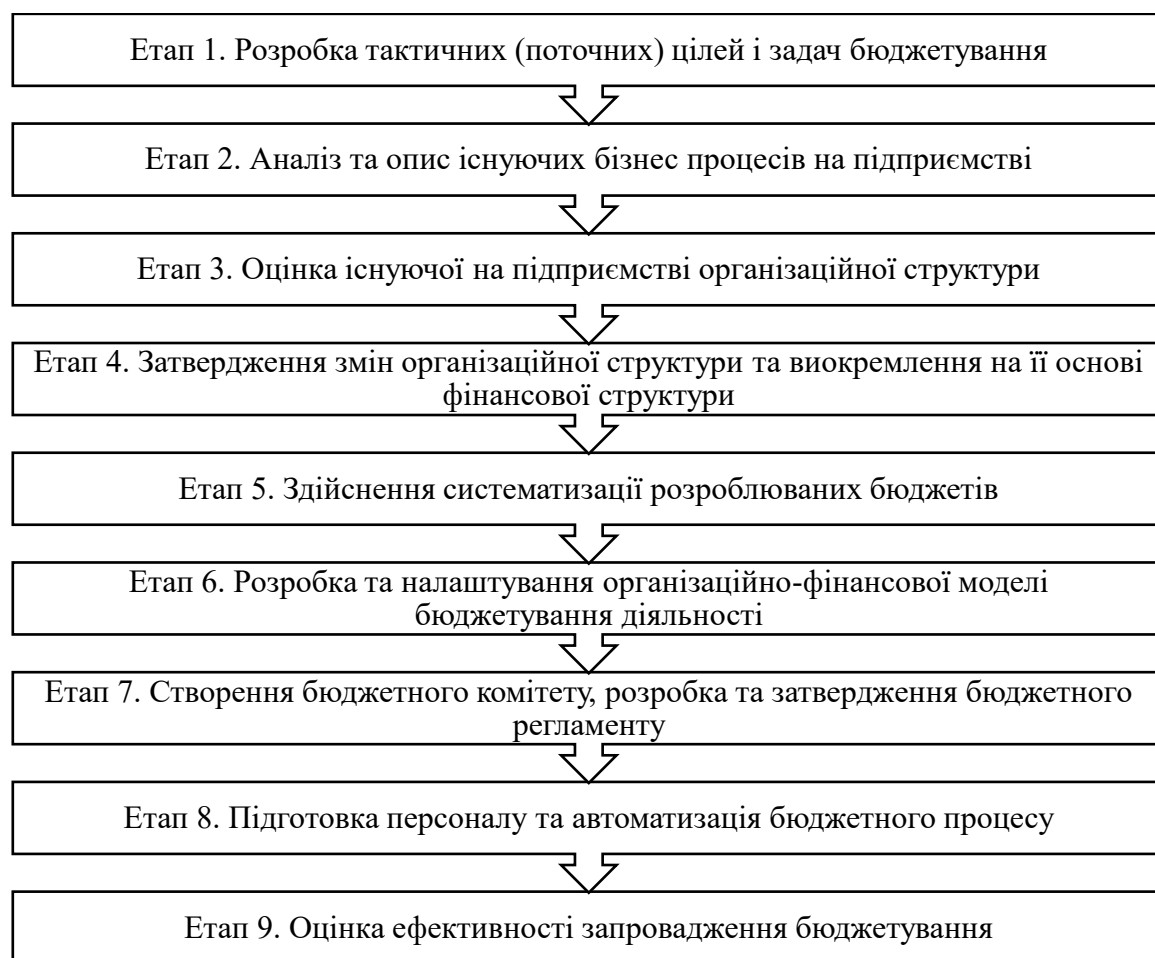


Рис. 1.1. Етапи організації бюджетування

Кожен етап бюджетування відіграє вирішальну роль у підтриманні фінансової рівноваги підприємства. Послідовне виконання всіх етапів забезпечує

узгодженість дій між структурними підрозділами, своєчасна фіксація невідповідностей плановим показникам і подальше формування ефективних управлінських дій. У результаті підприємство отримує можливість не лише планувати свої фінансові потоки, а й підвищувати дієвість використання наявних запасів, зменшувати ризики та досягати поставлених стратегічних цілей.

Фінансове планування та бюджетування в Україні регулюється низкою ключових законодавчих актів, на рівні держави, місцевого самоврядування або підприємства (табл. 1.6).

Законодавчо-нормативна база створює дворівневу систему регулювання фінансового планування та бюджетування:

1) На державному рівні забезпечується обов'язковість, уніфікація та прозорість планування публічних фінансів. Нормативні акти задають жорсткі рамки для бюджетного процесу та формування доходів, виступаючи основою для всього макроекономічного планування.

2) На корпоративному рівні встановлюється необхідність фінансового планування, особливо для державних і комунальних підприємств, а також визначаються стандарти обліково-звітної документації, які слугують вихідними даними для прогнозів та бюджетів на рівні підприємств.

Отже, бюджетування виступає ключовою складовою фінансового планування, яка забезпечує дієве адміністрування фінансами та сприяє підвищенню його результативності. Воно дозволяє інтегрувати довгострокові, середньострокові та поточні завдання в єдину систему фінансового управління, створюючи основу для формування аргументованих управлінських рішень. Раціонально організований процес бюджетування допомагає підприємству підтримувати фінансову рівновагу, оптимізувати витрати, підвищувати прозорість внутрішніх процесів і забезпечувати контроль за використанням ресурсів. Таким чином, ефективна система бюджетування є не лише засобом

короткострокового планування, а й важливим чинником стратегічного розвитку підприємства, який забезпечує стабільність, гнучкість і фінансову стійкість.

1.3 Зарубіжний досвід організації бюджетування в умовах невизначеності

У сучасних кризових умовах існування вітчизняних підприємств зарубіжний досвід організації бюджетування набуває особливої цінності, адже демонструє практичні підходи до забезпечення гнучкості, адаптивності та оптимізації управління активами. У більшості розвинених країн бюджетування розглядається не лише як інструмент планування, а як інтегрована система стратегічного менеджменту, що поєднує фінансові, операційні та аналітичні процеси.

Управлінська практика європейських і американських підприємств активно застосовує бюджетування ще з початку двадцятого століття. Створення системи бюджетів, які включають напрями господарської діяльності, було зумовлене розвитком концептуальних аспектів фінансового планування та посиленням конкуренції серед західних промислових компаній. Сьогодні бюджетування посідає важливе місце у світовій бізнес-практиці та відіграє роль основного інструментарію ефективного управління підприємством.

Основи сучасного бюджетування сформувалися ще у 1920-х роках на провідних американських промислових підприємствах, таких як корпорації DuPont та General Motors. Саме в цих компаніях було розроблено перші принципи й методи системного планування фінансування активів, що стали фундаментом для подальшого розвитку управлінського обліку та фінансового менеджменту. Головними завданнями бюджетування в той час були узгодження діяльності

підприємства, встановлення єдиних фінансових орієнтирів і контроль за ефективністю внутрішнього розподілу капіталу.

У 1950-1960-х роках у практиці управління європейських компаній набув широкого поширення класичний німецький управлінський контролінг. Бюджетування, яке розглядалося як його складова, зосереджувалося на формуванні управлінських цілей, контролі за їх виконанням і досягненні кінцевих результатів. Таким чином, економічні кризи середини XX століття стали важливим чинником, що підтвердив доцільність впровадження трудомістких і капіталомістких систем бюджетного управління.

В 1960-х рр. бюджети стали використовуватись для планування, контролю і оцінки результатів управлінської діяльності на основі фінансових показників (витрати, доходи, прибутки, рентабельність, капіталовіддача тощо). При цьому заробітна плата менеджерів на більшості підприємств була поставлена в залежність від виконання бюджетних цілей. Основним недоліком бюджетування в 1960-х рр. було використання методу прирістного бюджетування щодо дискреційних витрат (адміністративні, маркетингові). При прирістному методі бюджетного планування за базовий рівень витрат береться величина витрат минулого періоду, яка потім коригується відповідно до очікуваних економічних змін. Така методика призводить до збільшення витрат і, як наслідок, до неефективного ведення бізнесу [12].

Наприкінці 1960-х та протягом 1970-х років провідні промислові підприємства намагалися усунути недоліки прирістного бюджетування, запровадивши метод «нульового бюджетування» (Zero-Based Budgeting, ZBB). Цей підхід передбачав визначення програм діяльності підприємства, прогнозування витрат, подальше ранжування програм за ступенем їхньої вигоди та формування бюджету з нульової відправної точки, що створювало ефект їх реалізації вперше. Однак через надмірну складність і високе витрачання часу й

ресурсного забезпечення метод не набув широкого поширення й до кінця 1970-х років інтерес до нього суттєво знизився. У сучасних умовах «нульове бюджетування» застосовується переважно у випадках, коли підприємство потребує значного скорочення витрат.

Наступна спроба вдосконалити традиційне бюджетування була здійснена в 1990-х рр. В цей період в американських та європейських корпораціях розроблялась методологія обліку за видами внутрішньогосподарської діяльності, тобто за бізнес-процесами, на основі якої було запропоновано формувати систему бюджетів (Activity Based Budgeting, ABB). Специфічна відмінність бюджетування процесно-орієнтованого від традиційного полягає у орієнтації на розвиток робіт, що створюють додану цінність для клієнтів, і скорочення тих робіт, що її не генерують [12].

Спираючись на понад 80-річний зарубіжний досвід застосування бюджетування, можна визначити основні проблеми, які варто врахувати, коли відбувається впровадження та вдосконалення цієї системи на українських підприємствах (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Проблемні аспекти організації бюджетування в зарубіжних країнах

Проблема	Характеристика й наслідки
Бюрократичність процедур	Бюджетування займає 20-30% робочого часу співробітників, що знижує ефективність управління
Ненадійність показників	Планування здійснюється без урахування зовнішніх факторів
Орієнтація лише на фінансові результати	Не враховуються нефінансові аспекти успіху: якість обслуговування, задоволення клієнтів, репутація, кадровий потенціал
Формальне виконання плану	Досягнення запланованих показників не гарантує конкурентоспроможності підприємства
Обмеження інновацій	Встановлення «стелі» доходів і «підлоги» витрат стримує розвиток нових ідей та інноваційних проектів
Негативна мотивація персоналу	Залежність зарплати від виконання бюджетів призводить до конфліктів і маніпуляцій з показниками

Отже, зарубіжний досвід показує, що традиційне бюджетування має низку недоліків – надмірну бюрократичність, орієнтацію лише на фінансові показники та недостатню гнучкість. Це вказує на потребу модернізації системи бюджетування на вітчизняних підприємствах із урахуванням зарубіжного досвіду.

Отже, зарубіжний досвід організації бюджетування на тлі економічної мінливості свідчить, що ефективність цього процесу залежить від гнучкості, адаптивності та стратегічної спрямованості інструментарію фінансового адміністрування. Протягом понад століття розвитку бюджетування західні підприємства пройшли шлях від жорстких централізованих систем контролю до інтегрованих моделей стратегічного управління, орієнтованих на результат і створення доданої вартості. Водночас практика довела, що надмірна бюрократичність, зосередженість лише на фінансових показниках та відсутність урахування зовнішніх факторів знижують ефективність бюджетного процесу. Для українських підприємств важливо врахувати цей досвід, запроваджуючи сучасні підходи до бюджетування, які поєднують стратегічне планування, інноваційність і гнучке реагування на зміни ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Аналіз фінансового стану підприємства та оцінка наявності кризових явищ

Аналіз фінансового стану та оцінка наявності кризових явищ проведено на основі діяльності акціонерного товариства «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України».

Акціонерне товариство «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» було засновано в 1998 р. згідно з постановою КМУ № 747 від 25.05 1998 р. Постановою Кабінету Міністрів України 6.03.2019 р. було змінено тип акціонерного товариства з публічного на приватне. Постановою КМУ від 26.01.2024 р. № 85 затверджено Статут Компанії у новій редакції [13].

АТ «НАК «Нафтогаз України» є державним підприємством, засновником і єдиним акціонером якого виступає держава. Розпорядником корпоративних прав є Кабінет Міністрів України, який також контролює діяльність правління через незалежну наглядову раду.

Група «Нафтогаз» – вертикально інтегрована компанія, що об'єднує підприємства з видобутку, доставки, збереження та реалізації природного газу, нафти й нафтопродуктів. Компанія зареєстрована за адресою: вул. Б. Хмельницького, 6, Київ, Україна.

Повномасштабне вторгнення в Україну істотно ускладнило операційне середовище компанії, підвищивши рівень невизначеності й ризиків для фінансової стабільності. Через бойові дії та масовані ракетні удари було пошкоджено або знищено значну частину енергетичної інфраструктури, що

негативно вплинуло на виробничі можливості АТ «НАК «Нафтогаз України» та енергетичну безпеку країни.

Вагомим показником роботи підприємства є фінансові підсумки його роботи. За даними додатку А проведемо аналіз фінансових результатів суб'єкта дослідження за 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові результати АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2022-2024рр.

Показники	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	2024 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	169912324	138559794	157846966	-31352530	19287172	-18,45	13,92
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	149596766	151883789	136319629	2287023	-15564160	1,53	-10,25
Валовий прибуток	20315558	-13323995	21527337	-33639553	34851332	-165,59	-261,57
Інші операційні доходи	3763899	11366234	4355272	7602335	-7010962	201,98	-61,68
Інші операційні витрати	47805288	13190433	16373273	-34614855	3182840	-72,41	24,13
Фінансовий результат від операційної діяльності	-27540212	-19883709	5096801	7656503	24980510	-27,8	-125,63
Фінансовий результат до оподаткування	-36182805	-4309681	25677043	31873124	29986724	-88,09	-695,8
Чистий фінансовий результат	-36606721	-782353	23934161	35824368	24716514	-97,86	-3159,25

Аналітичне дослідження результатів АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2022-2024 рр. вказує на позитивне зростання основних показників (рис. 2.1).

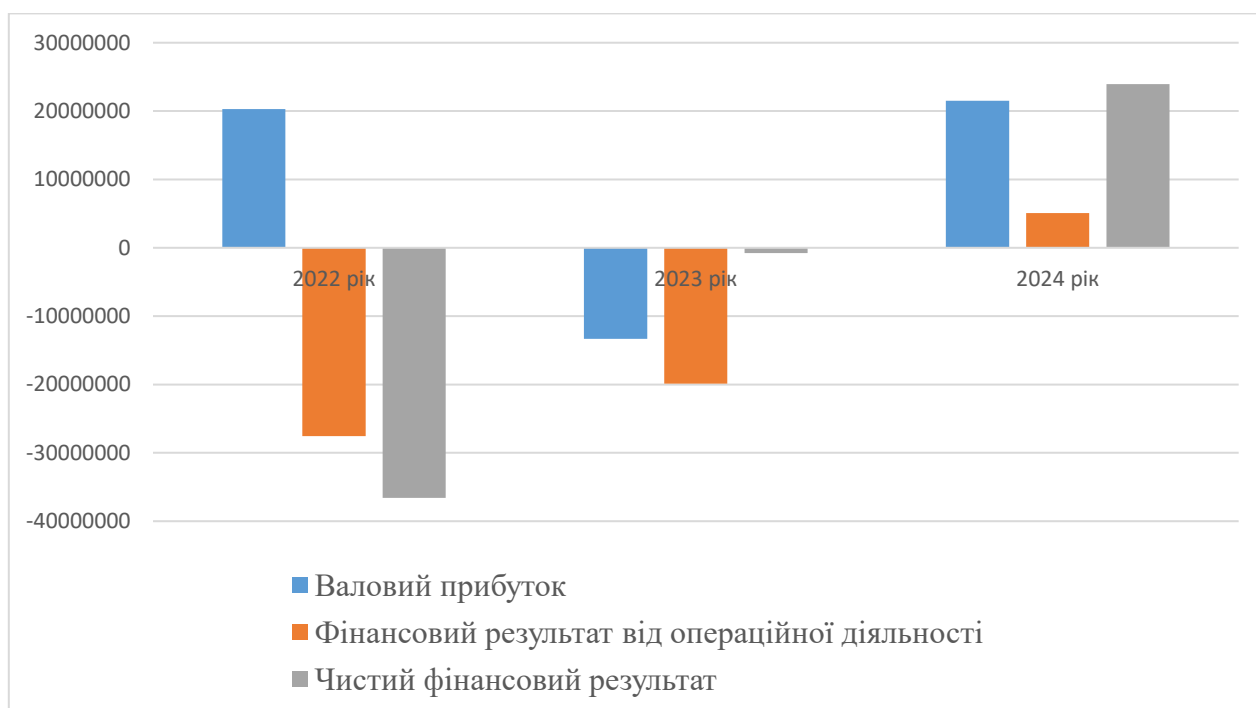


Рис. 2.1. Тренд фінансових результатів за 2022-2024 роки

Аналіз фінансових результатів АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2022-2024 рр. підтверджує суттєві коливання виробничих показників. У 2022 р. підприємство зазнало значних збитків: чистий фінансовий результат становив - 36606721 тис. грн., що було наслідком високих витрат на реалізацію та значних операційних витрат.

У 2023 р. ситуація дещо покращилася: збиток скоротився до -782353 тис. грн. через зменшення операційних витрат на 72,41% і збільшенню інших операційних доходів у 3 рази. Проте все ще спостерігалось падіння обсягів чистого виторгу від продажу товарів на 18,45%.

У 2024 р. стан фінансів підприємства істотно стабілізувався: АТ «НАК «Нафтогаз України» отримав чистий прибуток у розмірі 23934161 тис. грн. Цього вдалося досягти завдяки зростанню обсягів реалізації (на 13,92%), скороченню

собівартості продукції (на 10,25%) та відновленню позитивного операційного фінансового підсумку.

Отже, динаміка вказує на послідовний вихід компанії з кризи та зростання результативності контролю за витратами та поступове відновлення прибутковості діяльності після глибокого спаду 2022 року.

Для оцінки фінансової рівноваги підприємства та величини його кредитного навантаження, здатності функціонування, залучаючи власний або позиковий капітал доцільно проаналізувати за даними додатку А структуру капіталу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура капіталу та зобов'язань АТ «НАК «Нафтогаз України»
за 2022-2024 роки

Статті	На кінець року, тис. грн.			Питома вага, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 від 2022	2024 від 2023
Власний капітал	368533982	365573748	398594415	70,99	70,13	70,45	-0,86	0,32
Довгострокові зобов'язання	2789898	51199282	60230650	0,54	9,82	10,65	9,28	0,83
Поточні зобов'язання	147785950	104486623	106947841	28,47	20,05	18,9	-8,42	-1,14
Усього	519109830	521259653	565772906	100	100	100	0	0

Аналіз структури капіталу та зобов'язань АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2022-2024 роки показує поступові позитивні зміни в фінансовій стійкості підприємства. Власний капітал у структурі пасивів залишається домінуючим, хоча в 2023 році спостерігалось незначне зниження його частки з 70,99% до 70,13%, однак у 2024 році росла до 70,45%, що є основою для збереження високого рівня фінансової незалежності компанії.

Помітним є суттєве зростання зобов'язань: з 0,54% у 2022 році до 10,65% у 2024 р. Такий тренд може бути ознакою залучення додаткових інвестиційних або

кредитних ресурсів для фінансування довгострокових проєктів, модернізації чи відновлення інфраструктури.

Водночас частка поточних зобов'язань зменшилася з 28,47% у 2022 році до 18,9% у 2024 році, що є позитивним сигналом і вказує на зниження короткострокового боргового тягаря та покращення ліквідності.

Отже, структура капіталу свідчить про зміцнення фінансів компанії., оптимізацію співвідношення між власними й залученими коштами, а також зміцнення її довгострокової платоспроможності (рис. 2.2).

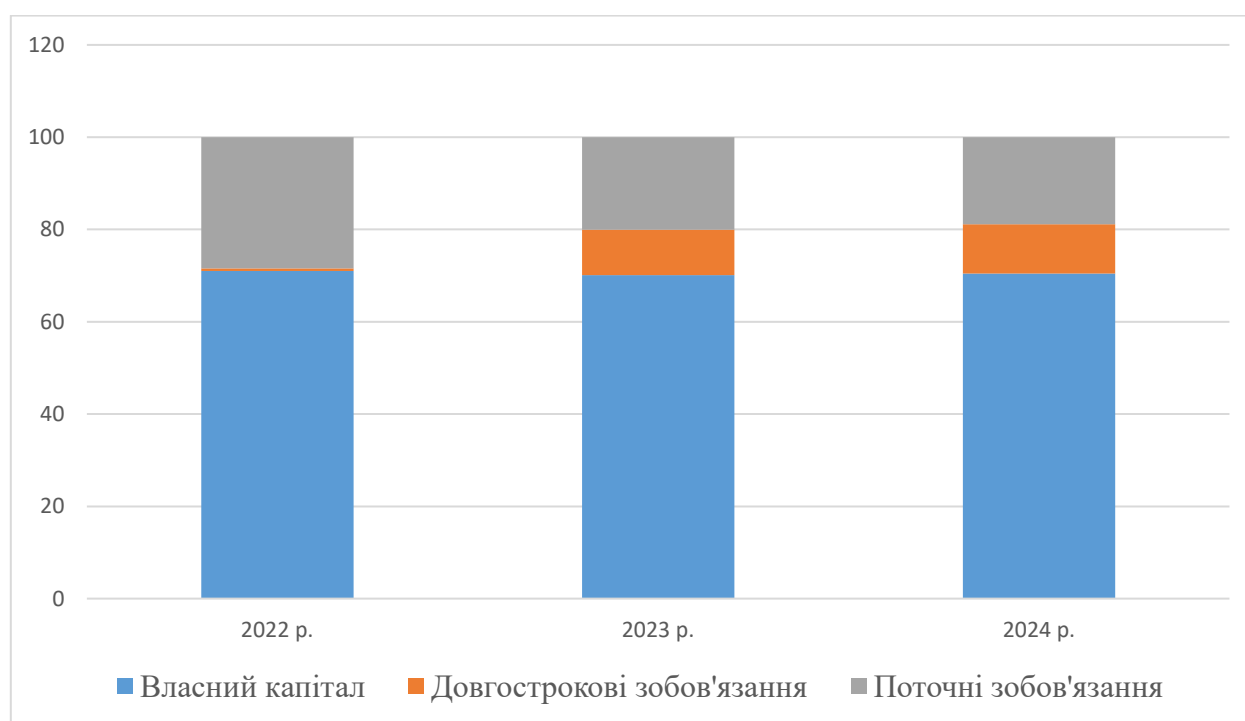


Рис. 2.2. Структура фінансових ресурсів АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2022-2024 рр.

Фінансова стабільність залежить розглядається через аналіз співвідношення власних та залучених ресурсів, базуючись на фінансових показниках. Оцінювання відбувається через розрахунок та порівняння ключових

коефіцієнтів, розрахованих за даними додатку А, а також аналізу динаміки змін цих показників у 2022-2024 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансової стійкості АТ «НАК «Нафтогаз України»
за 2022-2024 рр.

№	Коефіцієнт	2022р.	2023р.	2024р.	Абсолютне відхилення		Нормативне значення
					2023 від 2022	2024 від 2023	
1	Автономії	0,82	0,81	0,81	-0,01	0	Більше ніж 0,5; підвищення
2	Фінансової залежності	1,41	1,44	1,42	0,03	-0,01	Менше ніж 2; зменшення
3	Концентрації залученого капіталу	0,29	0,31	0,31	0,02	0	0,4-0,5; зменшення
4	Фінансового ризику	0,52	0,54	0,53	0,03	-0,01	Менше ніж 1; зменшення
5	Фінансової стійкості	0,72	0,8	0,81	0,08	0,02	0,7-0,9; збільшення

Аналіз фінансово-економічних індикаторів стійкості АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2022-2024 роки вказує на стабільність підприємства. Коефіцієнт автономії залишається на рівні 0,7, що перевищує норматив і вказує на достатню автономність від зовнішнього фінансування. Показники фінансової залежності та ризику не перевищують допустимих меж, існує незначне боргове навантаження. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс із 0,72 до 0,81, демонструючи збільшення капіталу та підвищення надійності підприємства.

Оцінка наявності кризових явищ на підприємстві передбачає детальне дослідження ключових фінансових ризиків, які впливають на стабільність діяльності та здатність підприємства забезпечувати безперебійне функціонування. Для АТ «НАК «Нафтогаз України» характерним є комплекс

ризиків, що формують потенційну загрозу його фінансовій стійкості та потребують системного аналізу.

Істотними для підприємства є й операційні витрати, які пов'язані з нестабільними показниками валового та операційного прибутку, змінами попиту, коливаннями цін на енергоресурси, нестабільністю поставок і можливими внутрішніми збоями. Такі ризики здатні порушувати рівномірність виробничих процесів і призводити до втрати ефективності.

Важливу роль відіграють ризики зовнішнього середовища, адже підприємство працює в нестабільних умовах, що характеризуються інфляційними процесами, курсовими коливаннями, військовими ризиками та залежністю від регулювання державою. Зміна тарифів, нормативних актів або зовнішніх ринкових умов може швидко вплинути на показники прибутковості підприємства.

Одночасно з цим спостерігається ризик погіршення платоспроможності, адже значні збиткові періоди та підвищене боргове навантаження зменшують здатність підприємства обслуговувати довгострокові борги. Особливої уваги потребує ризик боргового навантаження, що зростає внаслідок впливу зовнішнього фінансування, які можуть стати недоступними або надто дорогими в умовах ринкової нестабільності.

Для виявлення ризику ліквідності АТ «НАК «Нафтогаз України» проаналізуємо ліквідності балансу за даними додатку А (табл. 2.4).

Аналіз ліквідності балансу АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2022-2024 рр. вказує на незадовільне погашення найбільш строкових зобов'язань високоліквідними активами протягом усіх років, що вказує на підвищений ризик короткострокової неплатоспроможності. Швидколіквідні активи в 2023-2024 рр. покривають короткострокові пасиви, хоча у 2022 р. цього покриття не було достатньо. Співвідношення повільноліквідних активів і зобов'язань у 2022-2023

роках було позитивним, в 2024 р. зобов'язання перевищили активи цієї групи, що вказує на збільшення кредитного тягаря. Загалом структура ліквідності виявила проблеми гнучкості активів та необхідність посилення управління оборотним капіталом для зниження ризиків фінансової нестійкості.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності балансу АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2022-2024 рр.

Актив	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Пасив	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Співвідношенн я між групами активів і зобов'язань		
								202 2 р.	202 3 р.	202 4 р.
A1: високоліквідні активи	5141743	34685688	30343726	П1: найтерміновіші зобов'язання	87536353	54479112	66123069	<	<	<
A2: швидколіквідні активи	125960268	57332765	62345553	П2: короткострокові пасиви	13665758	23255060	19224281	<	>	>
A3: повільноліквідні активи	23415648	65299833	57572044	П3: довгострокові пасиви	2789898	51199282	60230650	>	>	<
A4: важколіквідні активи	364592171	363217327	414710214	П4: постійні пасиви	398594415	365573748	368553982	<	<	>
Баланс	519109830	521259653	565772906	Баланс	519109830	521259653	565772906			

Отже, узагальнення результатів оцінки ризиків свідчить, що АТ «НАК «Нафтогаз України» перебуває під впливом низки потенційно кризових чинників, серед яких найбільш значущими є операційні, зовнішні, боргові та ризики ліквідності. Нестабільність операційних доходів, високий рівень боргового тягаря створюють ризики для фінансової стабільності компанії, а недостатній рівень забезпечення термінових зобов'язань ліквідними активами лише підсилює ці ризики. Такі тенденції вказують на потребу в посиленні антикризових заходів, підвищенні ефективності фінансового планування, зміцненні механізмів управління ризиками для забезпечення стабільності підприємства.

Проведена оцінка фінансового стану АТ «НАК «Нафтогаз України» засвідчує, що підприємство працює в умовах підвищеної невизначеності та стикається з низкою кризових проявів, пов'язаних як із зовнішніми викликами, так і з внутрішніми фінансовими дисбалансами. Попри суттєвий збиток у 2022 році, компанія продемонструвала поступове відновлення фінансових результатів, зменшення зобов'язань, зміцнення власного капіталу. Сукупність аналізованих показників підтверджує, що компанія має потенціал до стабілізації, однак потребує вдосконалення антикризового управління.

2.2 Оцінка механізму фінансового планування на підприємстві

Ефективна система фінансового планування є ключовою умовою стабільного функціонування АТ «НАК «Нафтогаз України», особливо з огляду на масштаб діяльності компанії, високий рівень відповідальності в забезпеченні енергетичної безпеки країни та підвищені ризики, спричинені воєнними діями й нестабільністю зовнішнього середовища. Як вертикально інтегрована структура, підприємство охоплює повний цикл – від видобутку до реалізації енергоресурсів, що зумовлює складність адміністрування фінансовими потоками та необхідність застосування багаторівневої системи бюджетування.

Фінансове планування для підприємства є основоположним документом, який визначає головні напрями діяльності компанії в плановому році, містить очікувані операційні результати. При зміні макроекономічних показників, законодавства, суттєвих коливаннях на ринках, зокрема на ринку газу, законодавство дозволяє корегувати фінансовий план до двох разів протягом планового року [13].

Відповідно статуту підприємства схвалення стратегії розвитку та показників результативності, річного інвестиційного плану є прерогативою наглядової ради [14, с. 16].

Фінансовий план АТ «НАК «Нафтогаз України» має особливий статус, оскільки компанія є стратегічним державним підприємством. Відповідно до чинного законодавства, фінансовий план формується компанією та подається на погодження Міністерству економіки й Міністерству фінансів, після чого проходить схвалення КМУ. Такий порядок забезпечує державний контроль за ефективністю використання ресурсів, узгодження фінансових цілей підприємства з економічною політикою країни та прозорість діяльності підприємства.

Аналізуючи механізм фінансового планування важливо враховувати організаційну структуру АТ «НАК «Нафтогаз України», оскільки саме вона визначає розподіл управлінських повноважень, відповідальність підрозділів і взаємодію між рівнями управління (рис. 2.3).

Система бюджетування АТ «НАК «Нафтогаз України» реалізується за принципом «знизу вгору», коли структурні підрозділи формують свої бюджети, що надалі консоліднуються в загально корпоративний бюджет. Даний підхід враховує особливості діяльності окремих підприємств групи та забезпечує точніше прогнозування операційних результатів. При бюджетуванні розробляються операційні, інвестиційні та фінансові бюджети, що забезпечують комплексне планування витрат за всіма напрямками діяльності. Особлива увага приділяється бюджету виробництва природного газу, бюджету закупівель, витрат на транспортування, інвестиційним програмам відновлення та модернізації інфраструктури.



Рис. 2.3. Частина організаційної структури АТ «НАК «Нафтогаз України»

Аналіз механізму фінансового планування АТ «НАК «Нафтогаз України» потребує врахування низки ключових особливостей, що зумовлені специфікою державного управління, масштабами корпоративної структури та стратегічним значенням підприємства для економіки країни. Ці фактори формують унікальні підходи до планування, контролю та узгодження бюджетів, які суттєво відрізняють АТ «НАК «Нафтогаз України» від приватних підприємств і визначають складність та багаторівневність фінансових процесів усередині групи (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Основні особливості мезанізму фінансового планування АТ «НАК
«Нафтогаз України»

Особливість	Характеристика
-------------	----------------

Державне регулювання та затвердження фінансових планів	Річний фінансовий план обов'язково схвалюється КМУ, процес чого може затягуватися до середини року, що знижує гнучкість бюджетного планування
Масштаб та інтегрована структура	Компанія є вертикально інтегрованою та об'єднує підрозділи різного профілю (видобуток, логістиці, збереження та постачання газу). Бюджетування вимагає консолідації великої кількості різнорідних фінансових потоків
Соціальні та політичні фактори	Фінансове планування враховує соціальні зобов'язання (постачання газу населенню за фіксованою ціною), що впливає на бюджетні обмеження підприємства
Особливий контроль і аудит	Підприємство проходить посилений державний і міжнародний аудит, що потребує високої деталізації бюджетів, прозорості фінансових даних і дотримання жорстких процедур

Поряд із цим, важливо зазначити, що система бюджетування підприємства має певні проблеми, які впливають на якість фінансового планування. До ключових належать значна залежність від зовнішнього регулювання та складність прогнозування в нестабільному середовищі. Крім того, традиційна модель бюджетування іноді обмежує оперативність реагування на кризові ситуації, що актуалізує потребу в розширенні застосування гнучких та адаптивних підходів.

Зважаючи на масштабність діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України», важливим етапом удосконалення процесу бюджетування є вибір оптимальних методів формування бюджетів. Для оцінки можливостей їх застосування в діяльності компанії доцільно порівняти основні підходи, що використовуються у практиці фінансового планування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Порівняння основних методів бюджетування та оцінка їх доцільності для
АТ «НАК «Нафтогаз України»

Метод бюджетування	Переваги	Недоліки	Оцінка доцільності для АТ «НАК «Нафтогаз України»
Нормативний	Простота застосування, можливість стандартизації	Застарілі або негнучкі нормативи знижують точність, складно застосовувати у	Доцільний для операційних процесів зі стабільними параметрами (транспортування,

	витрат, зручність для контролю	динамічному середовищі	зберігання газу), менш придатний в умовах різних ринкових змін
Балансовий	Забезпечує фінансову стійкість, дозволяє оцінювати дефіцит/профіцит ресурсів	Потребує точних прогнозів, чутливий до макроекономічних змін	Є доцільним для підприємства, оскільки воно працює з великими обсягами державного фінансування та несе високу соціальну відповідальність
Метод оптимізації	Підвищує економічний ефект від рішень, дозволяє оцінити альтернативи	Високі вимоги до інформаційної бази та аналітичних моделей	Доцільний у плануванні інвестиційних програм, модернізації інфраструктури, проєктів видобутку та енергоефективності
Метод моделювання	Висока точність прогнозів, можливість аналізу сценаріїв, адаптація до нестабільних умов	Складність побудови моделей, потребі у кваліфікованих аналітиках	Особливо доцільний для стратегічного планування та оцінки ризиків

Використання наведених методів у комплексі забезпечує більшу точність фінансових прогнозів. Найбільш доцільним для підприємства є поєднання балансового методу, методу оптимізації та моделювання. Оскільки вони дозволяють оцінювати інвестиційні альтернативи та адаптуватися до коливань ринку. Нормативний метод залишається корисним для стабільних процесів операційної діяльності, проте його застосування потребує регулярного оновлення нормативної бази задля запобігання викривленню фінансових планів.

Для глибокої оцінки дієвості системи бюджетування доцільно проаналізувати виконання операційних бюджетів на рівні ключових структурних підрозділів. Потрібно оцінити, наскільки якісно здійснюється планування на нижчих рівнях управління, а також оцінити фактори, що спричиняють невідповідність фактичних показників плановим (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз виконання операційних бюджетів АТ «НАК «Нафтогаз України»
за 2024 рік

Підрозділ	Планові витрати на 2024 р., тис. грн.	Фактичні витрати на 2024 р., тис. грн	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Витрати на реалізацію природного газу	110216078	104086507	-6129571	-5,56
Витрати з організації доставки природного газу територією України	27950010	32232880	4282870	15,32
Інше	375	242	-133	-35,47
Адміністративні витрати	1343259	1333135	-10124	-0,75
Витрати на зберігання та відбір природного газу з підземних сховищ	3080855	3079400	-1455	-0,05
Інші операційні витрати	14509476	16373273	1863797	12,85
Разом	157100053	157105437	5384	0

Аналіз виконання операційних бюджетів АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік показує загалом збалансоване використання ресурсів, оскільки сумарні фактичні витрати практично відповідають плановим. Водночас окремі статті демонструють суттєві відхилення: економія за витратами на реалізацію газу та на адміністративні функції поєднується з перевищенням планових витрат на транспортування та інші операційні цілі. Це вказує на нерівномірність виконання бюджетів підрозділів, що вимагає посилення контролю за найбільш витратними напрямками та уточнення планових показників для підвищення точності бюджетування.

Отже, система фінансового планування АТ «НАК «Нафтогаз України» характеризується високим рівнем структурованості, комплексністю та орієнтацією на стратегічні цілі підприємства. Разом із тим сучасні умови функціонування потребують подальшого вдосконалення механізмів бюджетування з метою ефективнішого залучення фінансових коштів і підтримки стійкості підприємства.

2.3 Оцінка ефективності бюджетування та якості контролю за виконанням бюджетів

Ефективність бюджетування в АТ «НАК «Нафтогаз України» визначається тим, наскільки повно бюджети відображають реальні потреби підприємства, забезпечують раціональний розподіл ресурсів і сприяють досягненню запланованих фінансових результатів. Умови підвищеної мінливості енергетичного ринку, складне макроекономічне середовище та значний рівень операційних ризиків роблять забезпечення ефективного бюджетного контролю основною складовою частиною фінансового управління підприємства.

Ефективність використання бюджетів оцінюється через моніторинг та оцінка фактичних результатів діяльності з плановими показниками, аналіз відхилень і своєчасне застосування коригувальних заходів. АТ «НАК «Нафтогаз України» впроваджує багаторівневу систему контролю, що охоплює як оперативний моніторинг окремих статей бюджету, так і періодичну оцінку фінансових результатів на рівні підприємства. Такий механізм дозволяє швидко виявляти проблемні ділянки, такі як перевищення витрат, недоотримання доходів, порушення виробничих планів і коригувати діяльність відповідних підрозділів. Для оцінки фінансового планування проведемо аналіз бюджету доходів і витрат (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз виконання бюджету доходів і витрат АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік

Стаття бюджету	План на 2024 р., тис. грн.	Факт на 2024 р., тис. грн.	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	152415773	157846966	5431193	3,56

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	136695410	136319629	-375781	-0,27
Валовий прибуток	15720363	21527337	5806974	36,94
Інші операційні доходи	12502857	4355272	-8147585	-65,17
Інші операційні витрати	14509476	16373273	1863797	12,85
Фінансовий результат від операційної діяльності	13713744	5096801	-8616943	-62,83
Фінансовий результат до оподаткування	3878712	25677043	21798331	562,00
Чистий фінансовий результат	704117	23934161	23230044	3299,17

Аналіз реалізації бюджету доходів і витрат АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік показує неоднорідність результатів за ключовими статтями. Попри перевищення плану за чистим доходом на 3,56% та зниження собівартості, що позитивно вплинуло на валовий прибуток, підприємство зіткнулося зі значним недоотриманням інших операційних доходів і перевищенням операційних витрат. Це зумовило істотне відхилення операційного від планових показників фінансового результату. Водночас чистий фінансовий результат та прибуток до оподаткування суттєво перевищили планові показники завдяки позаопераційним факторам, що засвідчує нестабільну структуру прибутку та залежність підсумків діяльності від непрофільних джерел доходів (рис. 2.4).

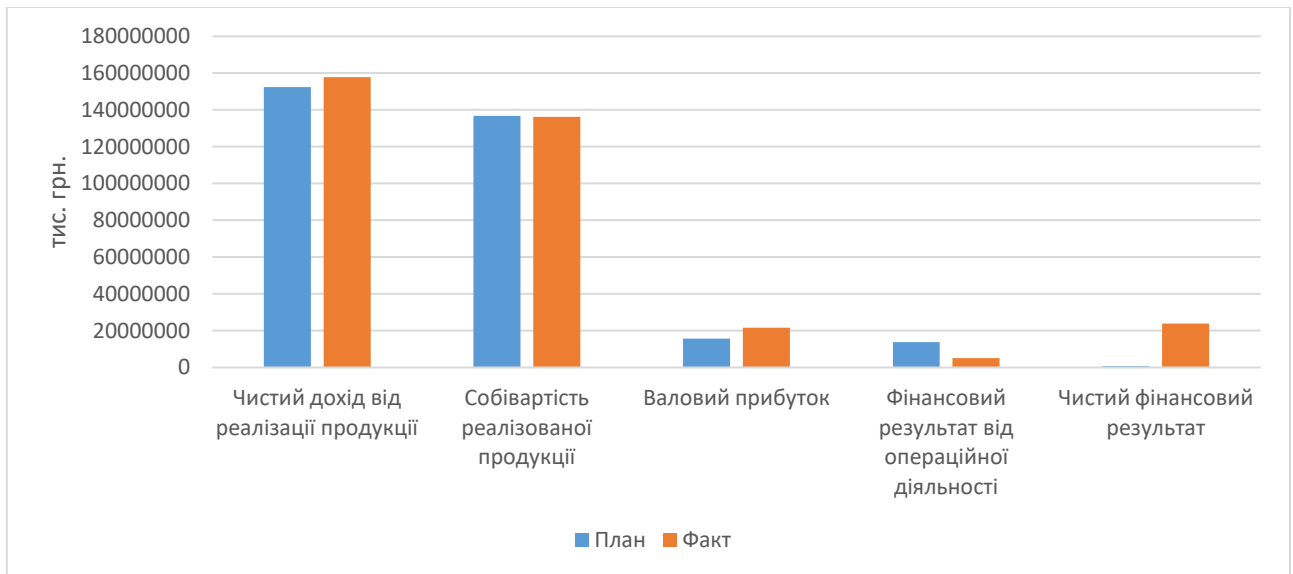


Рис. 2.4. Динаміка виконання бюджету доходів і витрат АТ «НАК «Нафтогаз України»

З метою оцінювання ефективності менеджменту грошових потоків АТ «НАК «Нафтогаз України» важливим є аналіз виконання бюджету руху грошових потоків, за допомогою яких можна встановити відповідність виплат запланованим показникам (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз виконання бюджету формування грошових коштів АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік

Стаття бюджету	План на 2024 р., тис. грн.	Факт на 2024 р., тис. грн.	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Чистий потік грошових коштів від операційної діяльності	55292421	13540037	-41752384	-75,51
Чистий потік коштів від інвестиційної діяльності	8595558	25936108	17340550	201,74
Чистий потік коштів від фінансової діяльності	-26823457	-45634144	-18810687	70,13
Чистий потік грошових коштів	31103754	-6157999	-37261753	-119,80

Аналіз виконання бюджету руху грошових коштів АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік вказує на суттєву невідповідність плановим показникам, що призвело до негативного загального результату. Вирішальним фактором стало суттєве недоотримання коштів від операційної діяльності, що не було компенсовано перевиконанням плану в інвестиційній діяльності. Одночасно чистий потік грошей від фінансової діяльності продемонстрував більший відтік, ніж очікувалося. У підсумку, замість запланованого позитивного чистого потоку грошових коштів, підприємство отримало негативний результат, що вказує на серйозні проблеми з ліквідністю та необхідність термінового коригування фінансової стратегії.

Аналіз виконання бюджету елементів постійних та змінних витрат дає підстави для оцінювання структури витрат підприємства та визначити чинники, що вплинули на результативність використання активів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз виконання бюджету елементів постійних та змінних витрат АТ
«НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік

Стаття витрат	План на 2024 р., тис. грн.	Факт на 2024 р., тис. грн.	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Змінні витрати:				
матеріальні затрати	128600266	104102214	24498052	23,53
Постійні витрати:				
витрати на оплату праці	517840	294999	222841	75,54
відрахування на соціальні заходи	110826	122435	-11609	-9,48
амортизація	136741	122767	13974	11,38
інші операційні витрати	48934550	52463022	-3528472	-6,73
Разом постійних витрат	49699957	53003223	-3303266	-6,23
Разом	178300223	157105437	21194786	13,49

Аналіз виконання бюджету елементів постійних і змінних витрат АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік показує загальну економію витрат на рівні

13,49%, що зумовлено насамперед зменшенням змінних матеріальних витрат, які були нижчими за план на 23,53%. Це вказує на зростання ресурсної ефективності та оптимізацію виробничих процесів.

Водночас у структурі постійних витрат спостерігаються змішані тенденції: витрати на заробітну плату значно недовиконані через наслідки кадрових скорочень, тоді як амортизація та інші операційні витрати перевищили планові значення. Перевищення за окремими статтями постійних витрат сигналізує про потребу в посиленні контролю. Загалом підприємству вдалося утримати витрати нижче запланованого рівня, однак відхилення за окремими статтями потребують подальшого аналізу та коригування системи бюджетування.

Для визначення ефективності застосування фінансових ресурсів і визначення мінімального обсягу діяльності, за якого підприємство працює без збитків, доцільно розрахувати точку беззбитковості (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок точки беззбитковості АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік

Стаття витрат	План на 2024 р., тис. грн.	Факт на 2024 р., тис. грн	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Постійні витрати, тис. грн	49699957	53003223	-3303266	-6,23
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	5,74	5,28	0,46	8,71
Ціна реалізації продукції, грн	7,96	7,96	0	0
Маржинальний дохід на одиницю, грн	2,22	2,68	-0,46	-17,16
Коефіцієнт маржинального доходу	0,29	0,34	-0,05	-14,71
Точка беззбитковості, тис. грн.	171379162	155891832	15487330	9,93

Визначення точки беззбитковості АТ «НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік свідчить про змішані тенденції у формуванні фінансових результатів. Попри

зростання постійних витрат, підприємство продемонструвало покращення питомої ваги маржинального доходу, що позитивно вплинуло на зниження фактичної точки беззбитковості порівняно з плановим значенням. У результаті фактичний виторг, необхідний для покриття всіх витрат, виявився нижчим за плановий, що вказує на зростання операційної стійкості.

Ключовим елементом є контроль за інвестиційними бюджетами, оскільки підприємство реалізує масштабні інфраструктурні програми, спрямовані на підтримання видобутку газу, модернізацію системи транспортування, підземних сховищ та енергетичних об'єктів. Ефективність використання інвестиційних ресурсів оцінюється за критеріями своєчасності виконання проєктів, дотримання кошторисів та фактичного впливу інвестицій на виробничі показники. У багатьох випадках відхилення від бюджету зумовлені військовими діями, логістичними обмеженнями чи зростанням вартості матеріалів, тому система контролю повинна враховувати ці зовнішні чинники та забезпечувати об'єктивність оцінки.

Основний акцент зроблено на контроль за оборотним капіталом, оскільки ефективність розрахунків із контрагентами, динаміка заборгованість покупців та борги перед постачальниками, рівень запасів і ліквідність підприємства суттєво впливають на здатність забезпечувати безперервність операцій. Порушення термінів оплати або збільшення обігового навантаження може створювати ризики касових розривів, що критично посилює ризики в воєнних умовах. Тому регулярний контроль ліквідності й платоспроможності є важливим елементом бюджетного процесу. Головною перевагою діючої системи контролю є її прозорість: АТ «НАК «Нафтогаз України» зобов'язане звітувати перед Наглядовою радою та урядом, що стимулює підвищення дисципліни виконання бюджетів і зменшує ризики нецільового використання коштів. Водночас така система створює певну адміністративну складність, адже потребує значного

обсягу аналітичної роботи та координації між підрозділами, що іноді сповільнює антикризове реагування.

Разом із тим, сучасні виклики актуалізують потребу в подальшому удосконаленні системи контролю, зокрема шляхом розширення використання цифрових інструментів, автоматизації моніторингу, впровадження ризик-орієнтованих моделей управління та переходу до більш гнучких підходів бюджетування. Це дозволить підвищити точність прогнозування і забезпечити швидшу реакцію на динамічні зміни ринку.

Визначення дієвості застосування бюджетів та системи контролю за їх виконанням на АТ «НАК «Нафтогаз України» дозволяє глибше зрозуміти, наскільки фінансове планування підприємства забезпечує реалізацію його стратегічних завдань і оперативних цілей. Бюджети на цьому підприємстві виступають основним інструментом управління ресурсами, контролю за фінансовою дисципліною та мотивації підрозділів. Саме через систему бюджетів керівництво отримує можливість оцінювати ефективність діяльності кожного відділу.

На АТ «НАК «Нафтогаз України» використовується комплексний підхід до оцінювання ефективності бюджетів. Операційні бюджети дозволяють аналізувати надходження та видатки в розрізі підрозділів, що дозволяє виявляти перевитрати або недоотримані доходи на ранніх етапах. Фінансові бюджети, зокрема бюджети грошових коштів, допомагають оцінити ліквідність підприємства і своєчасність оплата боргів постачальникам, державними органами та співробітниками. Зведений бюджет забезпечує огляд фінансового стану компанії в цілому, дозволяючи ухвалювати стратегічні рішення, спираючись на повну інформацію.

Таблиця 2.12

Оцінювання ефективності використання бюджетів та системи контролю на АТ
«НАК «Нафтогаз України»

Показник	Тип	Метод оцінки	Значення	Норматив	Відповідальний підрозділ	Період оцінки	Відхилення від плану	Заходи щодо коригування
Виконання операційного бюджету	Кількісний	Порівняння план-факт	95%	Недовиконання доходів від реалізації на 5%	Відділ збуту	Місячно	-5%	Оптимізація продажів, збільшення маркетингових активностей
Виконання фінансового бюджету	Кількісний	Порівняння руху грошових коштів	98%	Затримка надходжень від контрагентів	Фінансовий відділ	Квартально	-2%	Прискорення дебіторської заборгованості, контроль платежів
Рентабельність операцій	Кількісний	Фінансовий аналіз	12%	На рівні планового показника	Відділ економічного аналізу	Квартально	0%	Підтримка ефективності витрат, оптимізація закупівель
Точність прогнозів бюджету	Якісний	Порівняння план-факт	Висока	Мінімальні відхилення	Відділ планування	Щорічно	±3%	Регулярне оновлення даних, використання адаптивного підходу
Своєчасність коригування	Якісний	Контроль виконання	Висока	Всі відхилення опрацьовані вчасно	Фінансовий відділ	Місячно	0%	Вдосконалення процедур внутрішнього контролю
Участь керівників підрозділів	Якісний	Оцінка процесу	Повна	Кожен підрозділ активно формує бюджет	Відділ управління	Щорічно	—	Проведення навчальних сесій, мотивація за досягнення результатів

Забезпечення ефективного бюджетного контролю на підприємстві включає регулярний моніторинг і аналіз фактичних результатів із запланованими. Кожного місяця проводиться аналіз відхилень, визначаються їхні причини та розробляються коригувальні заходи. Особлива увага приділяється контролю за оборотними коштами, оскільки це є визначальним фактором для платоспроможності та можливість своєчасного проведення фінансових розрахунків. Регулярне порівняння «план–факт» дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати ризики та визначати потенційні резерви оптимізації використання ресурсного потенціалу.

Методологія оцінки ефективності на АТ «НАК «Нафтогаз України» включає як кількісні, так і якісні показники. Кількісні показники охоплюють рівень виконання бюджету, відхилення у доходах і витратах, ефективність використання грошових ресурсів та рентабельність операцій. Якісні показники включають оцінку організації процесу бюджетування, точність прогнозів, своєчасність коригувань та ступінь участі керівників підрозділів у процесі планування. Таке комплексне оцінювання дозволяє виявляти слабкі місця у фінансовому управлінні та розробляти рекомендації щодо їх усунення.

Ця таблиця наочно показує, як на підприємстві здійснюється контроль, які показники оцінюються, і які заходи застосовуються з метою оптимізації фінансового адміністрування.

Отже, визначення дієвості використання бюджетів АТ «НАК «Нафтогаз України» свідчить, що у підприємства є розвинена система контролю, яка забезпечує достатній рівень фінансової дисципліни та сприяє стабільності діяльності. Проте для підвищення результативності управління в умовах невизначеності необхідно посилювати адаптивність бюджетного процесу й удосконалювати інструменти контролю та й аналітичної оцінки, що дозволить підприємству ефективніше реагувати на ризики та забезпечувати стійкість у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення структури та видів бюджетів для цілей антикризового управління

Ефективне антикризове управління вимагає від АТ «НАК «Нафтогаз України» адаптивної, прозорої та гнучкої системи бюджетування, здатної оперативно відповідати на зовнішні виклики, коливання попиту, нестабільність ринку енергоресурсів і посилення фінансових ризиків.

Стандартна модель бюджетування, орієнтована переважно на щорічні плани, у кризових умовах втрачає ефективність, оскільки обмежує швидкість прийняття рішень та не враховує значних непередбачуваних коливань для підприємства. Через це постає необхідність перебудови структури бюджетів та впровадження нових підходів, які дозволять забезпечити контрольованість фінансових потоків, стійкість грошових ресурсів і підвищення адаптивності підприємства до ризиків.

Пріоритетним напрямом удосконалення є оптимізація структури бюджетів з позицій їх деталізації та функціональної спрямованості. На підприємстві доцільно розширити практику бюджетів гнучкого формату, які коригуються залежно від фактичних обсягів діяльності, що дозволить точніше прогнозувати витрати та формувати необхідні резерви. Запровадження антикризових бюджетів окремих підрозділів сприятиме швидшій мобілізації ресурсів у випадку раптових загроз, зокрема перебоїв у постачанні газу, пошкодження інфраструктури чи різких змін цін на енергоресурси. Важливою складовою вдосконалення системи є упорядкування видів бюджетів відповідно до завдань антикризового управління. Для підприємства актуальним є застосування прогнозно-сценарних

бюджетів, що передбачають розробку кількох сценаріїв: оптимістичного, базового та песимістичного. Це дозволяє оцінити вплив зовнішніх ризиків на грошові потоки та забезпечити готовність до найгірших варіантів розвитку ситуації. Особливої уваги потребує формування резервного бюджету ліквідності, який акумулює кошти для покриття непередбачуваних витрат та забезпечення достатнього рівня платоспроможності в періоди кризового навантаження.

Окремим напрямом удосконалення є впровадження створення бюджетів на основі найголовніших драйверів (driver-based planning). Завдяки такому підходу можна корелювати обсяги видатків і прибутків і доходів із конкретними факторами впливу (цінами на газ, тарифами на транспортування, курсом валют, рівнем споживання) та швидко моделювати зміни у фінансових результатах у разі зміни цих факторів. Для підприємства це забезпечує точніший прогноз маржинального доходу, рівня беззбитковості та можливих втрат у випадку кризових коливань [16].

Важливим є й перегляд механізму формування операційних бюджетів. Для забезпечення контролю витрат у кризових умовах необхідно підвищити рівень їх деталізації за центрами відповідальності, що сприятиме скороченню невинуватених витрат та підвищить відповідальність керівників підрозділів за планові показники. Крім того, доцільним є формування антикризового інвестиційного бюджету, який передбачатиме пріоритизацію інвестиційних проектів з позицій їх окупності, значення для критичної інфраструктури та впливу на енергетичну безпеку.

Ефективне антикризове управління потребує не лише якісного планування та формування бюджетів, а й чітко структурованої системи оперативного контролю за відхиленнями. Тому необхідно забезпечити постійний моніторинг ключових показників, швидке виявлення критичних змін і своєчасне коригування бюджетних даних (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові показники ефективності антикризового бюджетного контролю

Показник	Формула	Періодичність моніторингу	Мета контролю
Обсяг відхилень за витратами	Факт – План	Щотижня – щомісяця	Контроль перевитрат в умовах дефіциту фінансування
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / поточні зобов'язання	Щомісяця	Оцінка здатності виконання поточних зобов'язань
Рівень дебіторської заборгованості	Середня дебіторська заборгованість / Дохід * Кількість днів	Щотижня – щомісяця	Контроль платіжної дисципліни та попередження касових розривів
Виконання плану	Факт / План * 100%	Щомісяця	Оцінка стабільності та відповідності бюджету
Дотримання лімітів витрат	Фактичні витрати / встановлений ліміт * 100%	Щотижня – щомісяця	Запобігання перевищенню витрат, оперативний контроль статей

Обґрунтування заходів щодо вдосконалення структури та видів бюджетів для цілей антикризового управління на АТ «НАК «Нафтогаз України» має надзвичайне значення в умовах постійних коливань ринку енергоресурсів та загальних кризових умовах. Практика компанії показує, що традиційне планування доходів і витрат вже не забезпечує достатньої гнучкості для швидкого реагування на непередбачувані зміни. Саме тому необхідно вдосконалити існуючу систему бюджетування, щоб вона могла виконувати роль ефективного інструмента антикризового управління, дозволяючи оперативно приймати управлінські рішення та мінімізувати фінансові ризики.

Аналіз поточної структури бюджетів АТ «НАК «Нафтогаз України» показує, що основний акцент робиться на бюджети, які детально відображають планові доходи, витрати, грошові потоки і капіталовкладення. Проте відсутність достатньої деталізації для сценарного планування обмежує можливості швидкого реагування на кризову, пов'язану зі значними коливаннями цін на газ або затримками у платежах від контрагентів. У цьому контексті необхідно

вдосконалити структуру бюджетів, додавши елементи гнучкого та мультисценарного планування, що дозволить підприємству оцінювати кілька можливих сценаріїв і оперативно коригувати фінансові плани.

Необхідно зосередити особливу увагу на введенню кризових бюджетів, які відображають фінансові показники за умов непередбачуваних негативних змін на ринку. Такий вид бюджету передбачає визначення критичних показників ліквідності, витрат і доходів, що забезпечують мінімально необхідний рівень фінансової стабільності. Крім того, у межах антикризового бюджетування доцільно створювати резервні фонди з метою покриття непередбачуваних видатків та забезпечення безперервності основної діяльності. Це дозволить швидко реагувати на фінансові потрясіння, уникати дефіциту коштів та підтримувати довіру контрагентів і партнерів.

Важливим заходом є інтеграція системи антикризового бюджетування з сучасними цифровими технологіями. Використання автоматизованих програмних продуктів дозволяє оперативно формувати сценарії, аналізувати відхилення, прогнозувати грошові потоки та оцінювати фінансові ризики в реальному часі. Це забезпечує керівництву актуальну інформацію для прийняття швидких і зважених управлінських рішень, що є ключовим фактором під час кризових ситуацій. Організація процесу оперативного контролю відхилень у системі антикризового бюджетування потребує визначення відповідальних осіб, встановлення регулярності збору інформації, формування звітів про відхилення та оперативного механізму прийняття управлінських рішень. Узагальнена схема оперативного контролю відхилень доцільно застосовувати як модель для антикризового бюджетного контролю на підприємстві (рис. 3.1).

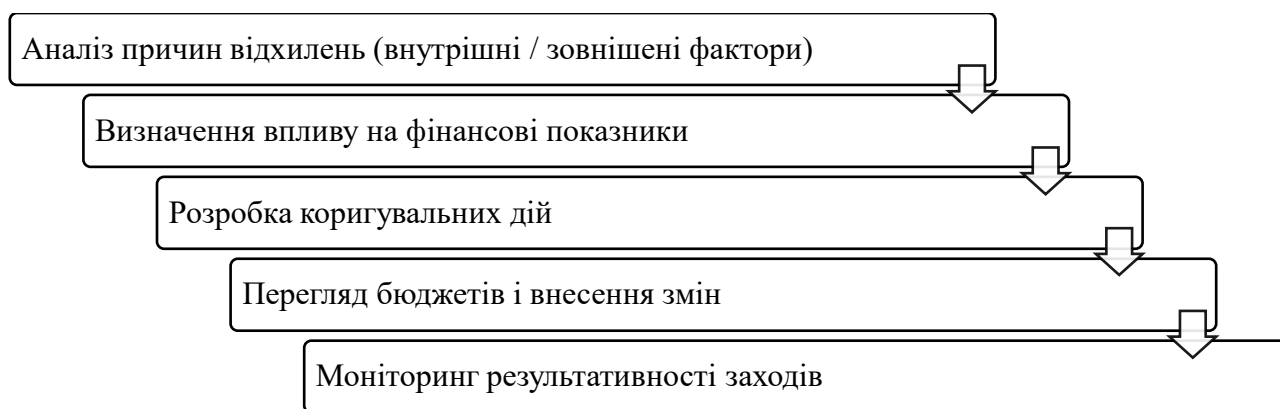


Рис. 3.1. Процес оперативного контролю відхилень у системі антикризового бюджетування

Наведений процес забезпечує системний характер управління відхиленнями та мінімізувати ризик несвоєчасного реагування на негативні тенденції. Його використання сприяє підвищенню прозорості бюджетного процесу, оптимізації витрат та прискоренню ухвалення рішень в умовах високого ризику.

Запровадження зазначених заходів дозволить створити більш стійку та адаптивну бюджетну систему, яка відповідатиме сучасним викликам та забезпечить зниження фінансових ризиків, підвищення прогнозованості діяльності та підсилення антикризового потенціалу АТ «НАК «Нафтогаз України». Такий комплекс змін сприятиме не лише оптимізації управлінських процесів, а й посиленню фінансової надійності підприємства в умовах високої невизначеності.

3.2 Розробка моделі бюджетування, орієнтованої на мінімізацію фінансових ризиків

Розробка моделі бюджетування, орієнтованої на мінімізацію фінансових ризиків на підприємстві, є дуже актуальною проблемою в умовах постійної нестабільності ринку енергоресурсів і коливання економічних показників. Для підприємства, що працює в сегменті постачання газу, навіть невеликі зміни цін або затримки платежів від клієнтів можуть призвести до суттєвих фінансових проблем. Тому розробка моделі бюджетування, яка дозволяє не лише планувати доходи і витрати, а й прогнозувати ризики та мінімізувати їхній вплив, перетворюється на головний чинник забезпечення фінансової стабільності.

Першим елементом такої моделі є створення мультисценарних бюджетів. Вони передбачають розробку кількох варіантів планових показників грошових надходжень залежно від різних економічних умов: оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв. Для АТ «НАК «Нафтогаз України» це означає оцінку можливих коливань ринкових цін на газ, затримок платежів від великих клієнтів та непередбачуваних витрат на закупівлю обладнання або обслуговування інфраструктури. Мультисценарний підхід дає змогу керівництву оперативно приймати рішення, вибираючи найменш ризиковий варіант розвитку подій і відповідно коригуючи витрати підрозділів.

Другим важливим елементом є інтеграція ризик-менеджменту безпосередньо у процес бюджетування. Для цього визначаються потенційні фінансові ризики, оцінюється їхній вплив на доходи та грошові потоки, і закладаються резерви для покриття можливих негативних наслідків. Підприємство може формувати резервні фонди для покриття різкого зростання закупівельних цін на газ або для забезпечення витрат на логістику і транспортування. Такі резерви дозволяють підтримувати платоспроможність компанії навіть у кризові періоди та знижують ймовірність фінансових дефіцитів.

Ще одним важливим заходом є деталізація бюджетів за підрозділами та ключовими напрямками діяльності. Це дозволяє не лише відстежувати загальні

показники, а й контролювати ефективність ресурсного потенціалу на рівні окремих відділів. Кожен підрозділ отримує чіткі ліміти витрат та планові показники доходів, що підвищує відповідальність керівників, дозволяє миттєво реагувати на відхилення. Цей підхід гарантує прозорість фінансового процесу, надає можливість вчасного виявлення перевитрати або недоотримані доходи.

Ще одним ключовим аспектом моделі бюджетування на АТ «НАК «Нафтогаз України» є запровадження регулярного спостереження відхилень «план–факт». Для цього необхідно встановити системний щомісячний контроль за виконанням бюджету за всіма підрозділами та видами витрат. Виявлені відхилення слід оперативно аналізувати для визначення причин: чи вони виникли через зміни зовнішніх умов, внутрішні процеси або непередбачені операційні витрати. На основі цього розробляються конкретні заходи щодо корекції бюджету, оптимізації витрат і запобігання подібним відхиленням у майбутньому.

Додатково доцільно інтегрувати модель бюджетування з сучасними цифровими інструментами. Використання автоматизованих програмних систем дозволяє швидко формувати мультисценарні бюджети, прогнозувати грошові потоки, моделювати фінансові ризики і оперативно отримувати актуальну інформацію для прийняття рішень. Це значно підвищує точність фінансового планування, скорочує час на підготовку бюджетів і забезпечує керівництву можливість вчасно адаптуватися до змін ринку.

Ще одним важливим заходом є впровадження кризових бюджетів, що передбачають обмеження витрат на неосновні операції та фокус на підтриманні ключових процесів. Наприклад, на АТ «НАК «Нафтогаз України» це контроль над закупівлями, забезпечення безперервності постачання газу та своєчасне дотримання договірних зобов'язань перед замовниками. Кризові бюджети дозволяють підприємству швидко реагувати на фінансові потрясіння і підтримувати стабільність роботи в умовах непередбачуваних ринкових змін.

Розробка моделі бюджетування на АТ «НАК «Нафтогаз України», орієнтованої на мінімізацію фінансових ризиків, передбачає поєднання мультисценарного планування, інтеграції ризик-менеджменту, деталізації бюджетів за підрозділами та ключовими напрямками діяльності. Впровадження регулярного моніторингу «план–факт» і кризових бюджетів забезпечує своєчасне виявлення відхилень, можливість оперативного реагування на зовнішні та внутрішні фінансові загрози.

Ключовим результатом такої моделі стає зміцнення фінансової стабільності і платоспроможності компанії, мінімізація негативного впливу коливань цін на газ та інших економічних факторів, а також забезпечення стабільної реалізації стратегічних цілей підприємства. Завдяки впровадженню зазначених заходів підприємство отримує можливість перетворити бюджетування на ефективний антикризовий інструмент, який поєднує планування і мотивацію персоналу, гарантує найбільш доцільне використання активів та підтримує конкурентоспроможність на ринку навіть у складні економічні періоди.

Ефективне антикризове управління вимагає від АТ «НАК «Нафтогаз України» впровадження такого підходу до бюджетування, який забезпечує вчасно реагувати на фінансові ризики, знижуючи їхній вплив на стійкість підприємства. З огляду на високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, коливання ринку енергоресурсів та значну залежність від державного регулювання, доцільним є формування адаптивної моделі бюджетування з акцентом на ризик-орієнтовані механізми прийняття рішень.

Запропонована модель бюджетування передбачає системне включення ризиків у всі етапи бюджетного процесу – від прогнозування й планування до виконання, контролю та коригування бюджетів. Вагомим елементом є

використання сценарного планування, яке дозволяє формувати три варіанти бюджетів: оптимістичний, реалістичний та песимістичний (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сценарне бюджетування для АТ «НАК «Нафтогаз України»

Показник	Базове значення за 2024 р.	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Обсяг реалізації, тис. куб. м	19736864	+12%	+5%	-11%
Ціна реалізації, грн/куб.м	7,96	+20%	0%	0%
Змінні витрати за 1 куб. м., грн.	5,28	-3%	+3%	+10%
Постійні витрати, тис. грн.	53003223	-1%	+4%	+12%
Прибуток, тис. грн.	23934161	+10%	+5%	0%

Сценарний аналіз забезпечує можливість оцінювання чутливості фінансових результатів АТ «НАК «Нафтогаз України» до змін і визначити можливі наслідки для прибутковості підприємства (рис.3.2).

Оптимістичний сценарій передбачає зростання обсягів реалізації та цін за умов одночасного зниження змінних і постійних витрат, що формує потенціал для суттєвого збільшення прибутку. Базовий сценарій демонструє помірні зміни, характерні для збереження поточної ринкової ситуації, та підтверджує стабільність фінансових результатів. Песимістичний сценарій враховує зниження реалізації та зростання витрат, що може призвести до суттєвого погіршення маржинальності і ослаблення фінансової стабільності. Таким чином, сценарне бюджетування є важливим інструментом антикризового управління, який дозволяє заздалегідь оцінити ризики та сформувати адаптивні управлінські рішення.

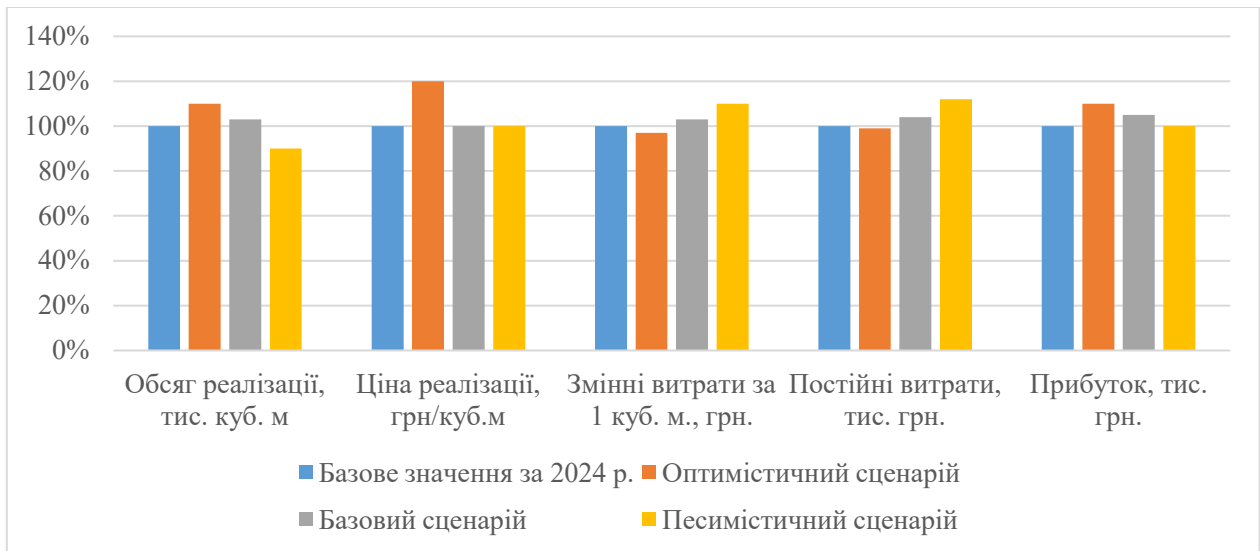


Рис. 3.2. Порівняння фактичних даних із сценарним бюджетуванням

Важливою складовою моделі є впровадження ризик-орієнтованих бюджетів, які враховують фактори можливих втрат, затримок і відхилень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця оцінки фінансових ризиків у системі бюджетування

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Коливання цін на газ	Низька	Високий	Середній
Зростання собівартості	Середня	Високий	Значний
Затримки платежів споживачів	Середня	Високий	Значний
Руйнування інфраструктури	Висока	Дуже високий	Критичний
Валютні коливання	Низька	Високий	Середній

Підхід впровадження ризик-орієнтованих бюджетів дозволяє формувати резерви під ризики, зокрема в бюджетах інвестиційної діяльності, закупівель та інфраструктурних проєктів. Формування резервних фондів дозволяє мінімізувати наслідки кризових подій та зменшити обсяг незапланованих витрат.

З метою посилення регулювання фінансових загроз модель бюджетування, орієнтованої на мінімізацію фінансових ризиків передбачає запровадження орієнтованого на результат бюджетування. Ідентифікація ключових індикаторів ефективності (рентабельність, маржинальний дохід, рівень ліквідності, обсяг дебіторської заборгованості тощо) забезпечує ясність процесу бюджетування та дозволяє оперативно оцінювати ризики невиконання бюджетів.

Для підвищення точності планування доцільно застосовувати «ковзне бюджетування» (rolling budgeting) – періодичного перегляду бюджетів протягом року. Це особливо актуально в умовах воєнних ризиків, нестабільності ринків і непрогнозованого попиту на газ. Регулярне оновлення прогнозів забезпечує адекватність бюджетних показників фактичній ситуації та мінімізувати відхилення [17, с.74].

Додатково модель бюджетування може включати механізм варіаційного аналізу, що надає можливість визначати причини відхилень цільових та досягнутих результатів за кожною статтею бюджету. Регулярний аналіз відхилень допомагає швидко виявляти ризики, контролювати витрати, усувати неефективність та підсилювати рівноваженість виконання бюджетів.

Отже, запропонована модель бюджетування, орієнтована на мінімізацію фінансових ризиків, забезпечує підвищення стійкості АТ «НАК «Нафтогаз України» до кризових явищ, покращує збалансованість фінансових потоків і створює основу для ефективної реалізації антикризової стратегії підприємства.

3.3. Впровадження ефективної системи моніторингу та контролю за виконанням антикризових бюджетів

Ефективне антикризове управління в АТ «НАК «Нафтогаз України» потребує створення цілісного механізму моніторингу та контролю, яка забезпечуватиме оперативне виявлення відхилень, своєчасне коригування бюджетів і підвищення стійкості фінансових потоків. Для цього доцільно запровадити багаторівневу модель контролю, засновану на поєднанні оперативного, місячного та квартального моніторингу визначальних бюджетних показників.

Першочерговим кроком є впровадження єдиного цифрового середовища бюджетного контролю, в якому всі підрозділи підприємства зможуть своєчасно відображати фактичні фінансові дані. Такий підхід забезпечить прозорість операцій, мінімізує ризик затримок та помилок, а також дозволить використовувати автоматизовані інструменти для розрахунку відхилень і формування прогнозів.

Другим важливим елементом є встановлення системи оцінювання КРІ, орієнтованих саме на антикризові завдання: ліквідність, рівень дебіторської заборгованості, виконання плану надходжень, маржинальність основних операцій, дотримання лімітів витрат. Ключові показники ефективності повинні бути адаптовані до сценарного бюджетування й переглядатися залежно від змін зовнішнього оточення (табл. 3.4).

Фінансовий стан АТ «НАК «Нафтогаз України» у 2024 р. загалом характеризується прийнятним рівнем керованості, хоча окремі показники вказують на наявність зон ризику. Позитивними є високий рівень виконання плану надходжень і дотримання встановлених лімітів витрат. Водночас критичною залишається надмірна частка дебіторської заборгованості, яка становить 39,5% при нормативі не більше 20%, що може посилювати ризики втрати ліквідності та створювати фінансові розриви в періоди пікових платежів. Отже, підприємство демонструє належний рівень бюджетної дисципліни, проте

потребує посилення контролю за розрахунками з контрагентами та впровадження ефективних заходів зі скорочення дебіторської заборгованості як ключового елемента антикризового управління.

Таблиця 3.4

Ключові показники ефективності антикризового бюджетного контролю
АТ НАК «Нафтогаз України»

Показник	Нормативне/ цільове значення	Контрольна межа	Фактичне значення за 2024 р.	Оцінка
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1	$< 0,8$	1,41	Позитивна
Рівень дебіторської заборгованості	$\leq 20\%$	$> 30\%$	39,5%	Перевищення
Виконання плану надходжень	$\geq 100\%$	$< 90\%$	103,56%	Позитивна
Дотримання лімітів витрат	$\leq 100\%$	$> 105\%$	88,11%	Позитивна

Для посилення контролю доцільно запровадити антикризові бюджетні ліміти, тобто встановити межі витрат для функціональних підрозділів, перевищення яких можливе лише за погодженням з фінансовою дирекцією. Це дозволить жорсткіше контролювати витрати, особливо за статтями, чутливими до інфляційних і ринкових ризиків.

Окремої уваги потребує створення системи раннього попередження кризових відхилень, що передбачає щотижневий аналіз операційного грошового потоку, рівня оплати споживачами та виявлення ризикових тенденцій. Для цього можна застосовувати інтегровані дашборди, які автоматично сигналізують про критичні розбіжності між фактичними та плановими показниками.

Важливим компонентом ефективного механізму моніторингу антикризових бюджетів є запровадження сценарного контролю, коли фактичні результати порівнюються не лише з базовим бюджетом, але й з альтернативними сценаріями – оптимістичним та песимістичним. Даний підхід забезпечує швидше

переорієнтовувати фінансові рішення залежно від розвитку зовнішніх умов, що є життєво необхідним у період криз.

Посилення аналітичної складової також є необхідним елементом контролю. Доцільно впровадити регулярний дисперсійний аналіз відхилень за основними статтями доходів і витрат з визначенням факторів впливу, що дозволить глибше розуміти причини неефективності та формувати точні управлінські рішення.

В умовах кризового фінансового планування ключовим є не лише складання бюджету, а й забезпечення його гнучкого та жорсткого контролю. Ефективна система моніторингу має фокусуватися на ліквідності та оперативній реакції на відхилення.

Для ефективного управління бюджетними процесами АТ «НАК «Нафтогаз України» в кризових умовах необхідно впровадити структурні елементи (рис. 3.5).

Таблиця 3.5

Ключові компоненти системи моніторингу та контролю АТ «НАК «Нафтогаз України»

Компонент	Призначення	Засоби реалізації
1. Оперативне бюджетування	Перехід від щорічного або квартального планування до гнучкого, щомісячного/щотижневого прогнозування з фокусом на критичні статті грошових потоків.	Гнучкі фінансові моделі (на основі сценарного аналізу); використання дашбордів для візуалізації фактичних даних.
2. Центри фінансової відповідальності (ЦФВ)	Чітке розмежування відповідальності керівників підрозділів за власні доходи та витрати. Дозволяє швидко ідентифікувати та усувати причини відхилень.	Оновлення організаційної структури; впровадження матриці фінансових повноважень з лімітами витрат.
3. Антикризовий резервний фонд	Створення ліквідного фінансового запасу для покриття непередбачених, критичних операційних витрат в кризових умовах.	Формування окремої статті/рахунку; розробка чіткого регламенту та умов використання цього фонду,

		затвердженого топ-менеджментом.
4. Сценарне моделювання	Постійне перепланування бюджету на основі щонайменше трьох сценаріїв: песимістичного (гірший розвиток подій), базового (найбільш ймовірний) та оптимістичного (найкращий).	Використання програмного забезпечення для моделювання; регулярне (щомісячне) коригування прогнозів.
5. Система Early Warning	Впровадження автоматичних тригерів, які сигналізують про перевищення критичних фінансових показників або лімітів витрат.	Налаштування CRM/ERP-систем на автоматичне сповіщення фінансового директора у разі перевищення встановлених відхилень (наприклад, понад 10% від бюджету).

Для ефективного моніторингу антикризових бюджетів АТ «НАК «Нафтогаз України» критично важливим є перехід від статичного планування до динамічного управління. Центральне місце в цьому процесі займає гнучке бюджетування та сценарне моделювання, які дозволяють організації швидко адаптуватися до мінливих економічних умов. Поряд із цим, запровадження Центрів фінансової відповідальності забезпечує дисципліну та чітку ідентифікацію причин відхилень. Нарешті, антикризовий резервний фонд та Система Early Warning на АТ «НАК «Нафтогаз України» слугують як запобіжники: перший — для операційного виживання, другий — для негайного реагування на ризики, запобігаючи переходу малих проблем у значні фінансові кризи. Таким чином, ключові компоненти формують інтегровану, проактивну та контрольовану фінансову екосистему.

Моніторинг результативності використання бюджетних ресурсів АТ «НАК «Нафтогаз України» має бути зосереджений на показниках ліквідності та контролю відхилень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ключові показники ефективності для контролю виконання антикризового
бюджету

Напрямок контролю	Показники	Розрахунок	Мета моніторингу в кризових умовах
Ліквідність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + еквіваленти) / Короткострокові зобов'язання	Спроможність негайно покрити поточні борги. У кризу цей показник є пріоритетним і має бути вищим за норму
Ефективність використання	Різниця у фактичних витратах від бюджетних	(Факт витрат - Бюджет витрат) / Бюджет витрат	Швидке виявлення перевитрат за критичними статтями (наприклад, логістика, сировина) та оцінка дисципліни ЦФВ.
Грошові потоки	Чистий грошовий потік	Приплив грошей - Відтік грошей	Контроль за позитивним/негативним сальдо; запобігання касовим розривам, особливо за рахунок великих одноразових витрат.
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	Загальні зобов'язання / Власний капітал	Контроль за рівнем боргового навантаження, особливо у разі необхідності нових запозичень для покриття дефіциту
Операційна ефективність	Термін стягнення дебіторської заборгованості	Середня дебіторська заборгованість / Середньоденний дохід	Контроль за швидкістю надходження коштів від клієнтів. У кризу має бути максимальне прискорення повернення боргів.

Для такої стратегічної державної компанії, як АТ «НАК «Нафтогаз України», система КРІ у кризових умовах має бути максимально сфокусована на фінансовій стійкості та операційній безпеці. Першочергове значення має

коефіцієнт абсолютної ліквідності, оскільки «Нафтогаз» оперує значними обсягами коштів, має великі валютні зобов'язання (імпорт газу) та критичну соціальну функцію (забезпечення населення газом). Жорсткий моніторинг цього показника запобігає ризику втрати платоспроможності, що є критичним для національної енергетичної безпеки. Контроль чистого грошового потоку є життєво необхідним для забезпечення безперервних капітальних інвестицій у видобуток (для енергетичної незалежності) та різниця з фактичними витратами або бюджетом. Нарешті, різниця у фактичних видатках від бюджетних вимагає особливо жорсткого контролю через статус державного підприємства та значний обсяг регульованих витрат. Будь-яке значне відхилення має бути негайно ідентифіковано та проаналізовано ЦФВ для забезпечення прозорості і дієвого залучення державних ресурсів.

Таким чином, комплексна система моніторингу та контролю антикризових бюджетів повинна поєднувати цифровізацію, автоматизацію, регулярну аналітику та чітку відповідальність структурних підрозділів. Її впровадження забезпечить зміцнення фінансової стабільності АТ «НАК «Нафтогаз України», вчасна адаптація до зовнішніх викликів та зниження ризиків у період кризових явищ.